CAL NEWPORT

Mai Anh *dịch*




# LÀM RA LÀM CHƠI RA CHƠI

Chấm dứt sự hời hợt trong công việc bằng cách áp dụng bí quyết chỉ có ở **NGƯỜI THÀNH CÔNG**

alphabooks
NHÀ XUẤT BẢN THANH NIÊN

# Mục lục

# LỜI GIỚI THIỆU

*“Thành công không phải là phép màu nhiệm hay sự lừa gạt, nó chỉ đơn giản là học cách tập trung.”*

**— Jack Canfield**

Đã bao giờ bạn ngồi xuống để làm việc và sau đó, không hề nhận ra mình lại kết thúc bằng việc dành một (vài) tiếng đồng hồ lướt Youtube, Facebook và tin tức? Tất cả chúng ta đều từng làm vậy. Có vẻ như có quá nhiều thứ lôi kéo sự chú ý của chúng ta trong thời đại này, nên rất khó để thậm chí đạt đến trạng thái tinh thần giúp hoàn thành công việc một cách tốt nhất. Trong Làm ra làm chơi ra chơi, tác giả Cal Newport nhấn mạnh chủ đề “làm việc sâu” (deep work) đang ngày càng được chú trọng. Học cách làm thế nào để làm việc sâu – khả năng tập trung vào một nhiệm vụ khó nhằn mà không hề bị sao lãng – là chìa khóa để tạo ra những kết quả tốt hơn trong thời gian ngắn hơn.

Newport không hề đưa ra những lời khuyên xáo rỗng, mang tính lý thuyết hay giáo điều. Ông đề nghị chúng ta nên học cách làm quen với sự hời hợt và từ bỏ các công cụ truyền thông xã hội như Facebook, Instagram,... (Thậm chí, nếu bạn không muốn làm vậy thì lý lẽ của ông cũng rất đáng đọc). Nếu bạn đã từng dành một ngày làm việc trong tình trạng bị sao lãng bởi đám email và thông báo hiện lên liên tục rồi băn khoăn bạn đã làm gì cả ngày thì đây chính là cuốn sách dành cho bạn.

Trân trọng giới thiệu đến bạn cuốn sách vô cùng hữu ích này!

**ALPHA BOOKS**

# LỜI MỞ ĐẦU

Làng Bollingen thuộc bang St. Gallen của Thụy Sĩ, nằm gần bờ bắc Hồ Zurich. Năm 1922, bác sĩ tâm thần học Carl Jung đã lựa chọn địa điểm này để xây dựng nơi ông sẽ lui về ở ẩn. Ông bắt đầu với ngôi nhà có hai gác chính mà ông gọi là Tòa tháp. Sau khi trở về từ Ấn Độ, nơi ông nhận thấy mỗi ngôi nhà đều có một căn phòng để hành thiền, ông đã mở rộng khu nhà để có một văn phòng riêng. Nhận xét về không gian đó, Jung cho rằng: "Trong căn phòng đó, tôi được là chính mình. Tôi luôn mang theo chìa khóa phòng và không ai được bước vào khi chưa có sự cho phép của tôi."

Trong cuốn *Daily Rituals* (tạm dịch: *Nghi lễ hằng ngày*), qua nhiều nguồn khác nhau từ Jung, nhà báo Mason Currey đã phân loại để mô phỏng những thói quen làm việc của một nhà thần kinh học tại Tòa tháp. Currey ghi lại rằng Jung thường thức dậy lúc 7 giờ sáng và sau khi thưởng thức bữa sáng thịnh soạn, ông sẽ dành hai giờ chuyên tâm ngồi viết trong văn phòng riêng. Buổi chiều, ông thường hành thiền hoặc dành thời gian đi bộ ở vùng ngoại ô quanh đó. Tòa tháp không có điện, do đó khi màn đêm buông xuống, nguồn ánh sáng chính là chiếc đèn dầu và nhiệt độ chủ yếu tỏa ra từ lò sưởi. Jung sẽ bắt đầu nghỉ ngơi rồi đi ngủ lúc 10 giờ tối. Ông cho biết: "Ngay từ đầu, tôi đã có cảm giác mãnh liệt khi được nghỉ ngơi và lấy lại năng lượng làm việc khi ở trong tòa tháp này."

Dù thật hấp dẫn khi nghĩ về Tòa tháp Bollingen như một căn nhà nghỉ dưỡng, nhưng nếu chúng ta đặt nó trong bối cảnh sự nghiệp của Jung vào thời điểm này thì rõ ràng, sự ẩn dật ven hồ không phải nhằm mục đích thoát khỏi công việc. Năm 1922, khi xây dựng ngôi nhà này, Jung đã không còn đủ tiền để đi đâu nghỉ ngơi. Chỉ một năm trước đó, ông đã xuất bản cuốn Psychological Types (tạm dịch: Các kiểu hình tâm lý), cuốn sách tiền đề củng cố sự khác biệt bấy lâu giữa tư duy của Jung và những ý tưởng của người bạn đồng thời cũng là người thầy của ông, Sigmund Freud. Phản bác lại Freud trong thập niên 1920 là một hành động táo bạo. Để hỗ trợ cuốn sách của mình, Jung cần phải nhạy bén và cho ra mắt hàng loạt bài báo cùng những cuốn sách thông minh nhằm thiết lập và củng cố thêm về tâm lý học phân tích(analytical psychology) – tên gọi trường phái tư tưởng mới của ông.

Các bài giảng và buổi tư vấn khiến Jung trở nên bận rộn khi ở Zurich, hẳn rồi. Nhưng ông không hài lòng với sự bận rộn đơn độc này. Ông muốn thay đổi cách hiểu của con người về sự vô thức và mục tiêu này đòi hỏi ông phải tư duy sâu sắc hơn, cẩn trọng hơn. Ông lui về Bollingen không phải để thoát khỏi cuộc sống chuyên môn mà là để tiến lên.

Carl Jung tiếp tục trở thành một trong những nhà tư tưởng có ảnh hưởng nhất thế kỷ XX. Dĩ nhiên, có rất nhiều lý do dẫn đến thành công đó. Tuy nhiên, trong cuốn sách này, tôi chỉ quan tâm đến cam kết của ông đối với các kỹ năng quan trọng góp phần tạo nên những thành tựu mà ông đã đạt được:

Làm việc sâu: Các hoạt động chuyên môn được thực hiện ở trạng thái tập trung – không bị phân tán tư tưởng nhằm thúc đẩy khả năng nhận thức đi đến điểm giới hạn. Những nỗ lực này tạo ra giá trị mới, cải thiện kỹ năng và rất khó để sao chép.

Làm việc sâu là hoạt động rất cần thiết để vắt kiệt từng giọt giá trị cuối cùng từ năng lực trí tuệ hiện tại của bạn. Từ nhiều thập kỷ nay, thông qua các nghiên cứu trong tâm lý học và khoa học thần kinh, chúng ta biết được rằng tình trạng căng thẳng về tinh thần đi kèm với làm việc sâu cũng là yếu tố cần thiết để cải thiện khả năng. Nói cách khác, làm việc sâu chính xác là nỗ lực quan trọng để đứng vững trong một lĩnh vực có liên quan đến nhận thức như tâm thần học vào đầu thế kỷ XX.

Thuật ngữ “làm việc sâu” (deep work) là do tôi tự nghĩ ra và chưa từng được Carl Jung sử dụng, nhưng những động thái của ông trong giai đoạn này vẫn được nhiều người ngầm hiểu theo ý nghĩa như vậy. Jung đã xây dựng một tòa tháp bằng đá trong rừng để thúc đẩy khả năng làm việc sâu chuyên môn – một nhiệm vụ đòi hỏi thời gian, sức lực và tiền bạc. Nó đã đưa ông đến với những mục tiêu xa hơn. Như Mason Currey đã viết, những đợt Jung thường xuyên lui về Bollingen làm giảm thời gian ông dành cho công việc lâm sàng: “Dù còn nhiều bệnh nhân đang trông cậy vào mình, Jung vẫn không ngần ngại trút bỏ thời gian.” Làm việc sâu cực kỳ quan trọng đối với mục tiêu thay đổi thế giới của ông.

Thực ra, nếu bạn nghiên cứu về cuộc đời của những nhân vật có tầm ảnh hưởng khác từ trước đến nay, bạn sẽ nhận thấy họ đều có điểm chung là làm việc sâu. Ví dụ, nhà lý luận Michel de Montaigne ở thế kỷ XVI từng làm việc

trong một thư viện riêng được ông xây dựng ở tòa tháp phía nam, nơi có các bức tường đá của lâu đài Pháp bao quanh, trong khi đó, Mark Twain cũng đã viết phần lớn cuốn The Adventures of Tom Sawyer (Những cuộc phiêu lưu của Tom Sawyer) tại một nhà kho ở Quarry Farm, New York. Twain say mê viết sách tới mức tự cô lập bản thân, gia đình ông phải thổi tù và gọi ông về khi đến giờ cơm.

Theo dòng lịch sử, hãy cùng xem xét trường hợp của nhà biên kịch kiêm đạo diễn Woody Allen. Trong suốt 44 năm, từ năm 1969 đến năm 2013, Woody Allen đã viết và đạo diễn 44 bộ phim, nhận được 23 đề cử cho giải Oscar – một tỷ lệ phản ánh năng suất lao động nghệ thuật đáng ngưỡng mộ. Trong suốt thời gian này, Allen chưa từng sở hữu một chiếc máy tính nào; thay vì đánh máy tất cả các tác phẩm của mình và để tránh bị các thiết bị điện tử gây sao lãng, ông đã dùng chiếc máy đánh chữ thủ công kiểu Olympia SM3 do Đức sản xuất. Ngoài ra còn có Peter Higgs, nhà vật lý lý thuyết, cũng từ chối máy tính và làm việc bằng cách ngắt hết tất cả kết nối để cánh báo chí không thể tìm được ông sau khi biết ông đoạt giải Nobel. Ngược lại, J. K. Rowling dù vẫn sử dụng máy tính, nhưng bà lại tránh xa các phương tiện truyền thông xã hội trong suốt thời gian viết bộ tiểu thuyết Harry Potter – dù ở giai đoạn này, công nghệ đang nổi lên và rất phổ biến trong giới truyền thông. Cuối cùng, đội ngũ nhân viên của Rowling cũng lập một tài khoản Twitter dưới tên bà vào mùa thu năm 2009, khi bà đang viết cuốn The Casual Vacancy (Khoảng trống) và trong một năm rưỡi đầu tiên, dòng tweet[1] duy nhất bà đăng là: “Đây thực sự là tôi, nhưng tôi e rằng các bạn sẽ không nghe ngóng được gì từ tôi đâu, vì giấy bút mới là ưu tiên của tôi lúc này.”

[1] Các dòng chia sẻ trạng thái trên mạng xã hội Twitter. (BTV)

Tất nhiên, làm việc sâu không hề bị giới hạn về lịch sử hay kỹ thuật. Bill Gates, Giám đốc Điều hành (CEO) của Microsoft, đã tiến hành “Tuần Suy nghĩ” hai lần mỗi năm và trong khoảng thời gian này, ông sẽ tự cô lập bản thân (thường là trong một ngôi nhà ven hồ), không làm gì khác ngoài việc đọc và suy nghĩ về những ý tưởng lớn. Trong Tuần Suy nghĩ năm 1995, Gates đã viết bản ghi chú “Internet Tidal Wave” (tạm dịch: Cơn sóng thần mang tên Internet). Chính bản ghi chú nổi tiếng này đã hướng sự chú ý của Microsoft tới một công ty mới nổi có tên Netscape Communications. Neal Stephenson là tác giả cyberpunk[2] nổi tiếng, người đã góp phần hình thành

nên quan niệm phổ biến của chúng ta về thời đại Internet. Với bản tính lập dị, hoài nghi của ông, người ta gần như không thể tiếp cận với ông qua hệ thống điện tử. Trang web của ông không cung cấp địa chỉ e-mail mà lại đăng một bài viết giải thích lý do tại sao ông lại cố tình không sử dụng các phương tiện truyền thông xã hội. Ông từng giải thích về sự thiếu sót này rằng: “Nếu tôi tổ chức cuộc sống của mình để có được những quãng thời gian liên tục, không bị gián đoạn, thì tôi có thể viết được nhiều tiểu thuyết hơn. [Nếu thay vào đó tôi thường xuyên bị gián đoạn] thì sao? Thay vì một cuốn tiểu thuyết sẽ trường tồn… thì lại có một loạt các e-mail mà tôi phải gửi cho từng người một.”

[2] Một nhánh phụ thuộc dòng khoa học viễn tưởng chuyên viết về công nghệ tân tiến như trí thông minh nhân tạo, rô-bốt, mạng viễn thông… và cách chúng khiến tôn ty trật tự thế giới bị đảo lộn hoặc xã hội trở nên suy tàn, tha hóa. (BTV)

Sự phổ biến của làm việc sâu ở các cá nhân có tầm ảnh hưởng là điều quan trọng cần nhấn mạnh bởi nó tương phản với thái độ làm việc của đa số người lao động trí óc hiện đại – nhóm người đã sớm quên đi giá trị của việc này.

Lý do được đưa ra rất thuyết phục: do các công cụ mạng. Đây là tập hợp lớn, bao gồm các dịch vụ truyền thông như e-mail và SMS, các phương tiện truyền thông xã hội như Twitter và Facebook, cùng các trang thông tin giải trí như BuzzFeed và Reddit. Nhìn chung, sự trỗi dậy của những công cụ này kết hợp với khả năng tiếp cận chúng ở mọi nơi thông qua điện thoại thông minh và máy tính có kết nối mạng, đã làm phân tán sự chú ý của hầu hết lao động trí óc. Một nghiên cứu của McKinsey năm 2012 cho thấy những người lao động trí óc ở mức trung bình đang sử dụng hơn 60% tuần làm việc để giao tiếp điện tử và tìm kiếm trên Internet, với gần 30% thời gian dành cho việc đọc và trả lời e-mail.

Tình trạng phân mảnh tập trung này không thể đáp ứng được công việc chuyên sâu vốn đòi hỏi tư duy liên tục trong thời gian dài. Tuy nhiên, những lao động trí óc hiện đại không hẳn đang lãng phí thời gian của họ. Trên thực tế, họ cũng thấy mình đang bận rộn hơn bao giờ hết. Vậy thì đâu là lời giải thích thỏa đáng cho sự không nhất quán này? Chúng ta có thể giải thích bằng một loại nỗ lực khác đối nghịch với ý tưởng về làm việc sâu:

Làm việc hời hợt: Công việc không yêu cầu quá cao về nhận thức, thuộc dạng công việc hậu cần, thường được thực hiện khi bị phân tâm. Những nỗ lực này thường có xu hướng không tạo ra nhiều giá trị mới và dễ bị sao chép.

Nói cách khác, trong kỷ nguyên của các công cụ mạng như hiện nay, những người lao động trí óc đang dần có xu hướng thay thế làm việc sâu bằng làm việc hời hợt – liên tục gửi và nhận e-mail, thường xuyên bị đứt mạch làm việc vì những mối phân tâm tức thời. Tư duy sâu sẽ mang lại những nỗ lực lớn lao hơn, chẳng hạn như hình thành một chiến lược kinh doanh mới hay viết đơn xin trợ cấp nghiên cứu quan trọng, còn sự phân tâm sẽ chỉ tạo ra thành quả có chất lượng mờ nhạt.

Ngày càng có nhiều bằng chứng cho thấy sự dịch chuyển về phía công việc hời hợt không phải là lựa chọn có thể dễ dàng đảo ngược. Nếu tốn nhiều thời gian trong tình trạng làm việc hời hợt, bạn sẽ vĩnh viễn làm thui chột khả năng làm việc sâu của mình. Nhà báo Nicholas Carr thừa nhận trong một bài viết trên tờ Atlantic năm 2008 rằng: “Có vẻ Internet đang làm mai một khả năng tập trung và tư duy chuyên sâu của tôi. [Và] tôi không phải là người duy nhất.” Carr đã mở rộng lập luận này thành cuốn sách có tựa đề The Shallows (tạm dịch: Những việc tầm phào), cuốn sách giúp anh giành được giải thưởng Pulitzer[3]. Để có môi trường thích hợp viết cuốn The Shallows, Carr đã chuyển đến một khu văn phòng và ngắt hết kết nối với bên ngoài.

[3] Giải thưởng của Mỹ trao cho nhiều lĩnh vực, trong đó quan trọng hơn cả là báo chí và văn học. (ND)

Quan điểm cho rằng các công cụ mạng đang khiến chúng ta đi từ làm việc sâu đến làm việc hời hợt không còn mới mẻ. The Shallows chỉ là cuốn sách đầu tiên trong một loạt các cuốn sách gần đây kiểm chứng sức ảnh hưởng của Internet tới não bộ và thói quen làm việc của chúng ta mà thôi. Những cuốn sách cùng chủ đề bao gồm: Hamlet’s BlackBerry(tạm dịch: Chiếc BlackBerry của Hamlet) của William Powers, The Tyranny of E-mail (tạm dịch: Sự thống trị của e-mail) của John Freeman và The Distraction Addiction (tạm dịch: Vòng xoáy sao lãng) của Alex Soojung-Kin Pang – tất cả các tác giả ít nhiều đều nhất trí rằng các công cụ mạng đang khiến chúng ta bị phân tán tư tưởng, đồng thời cũng làm suy giảm khả năng duy trì sự tập trung của chúng ta.

Trước những bằng chứng rõ ràng kể trên, tôi sẽ không dành nhiều thời gian để cố gắng thiết lập luận điểm này. Tôi hy vọng chúng ta có thể ước định rằng các công cụ mạng đang tác động tiêu cực đến làm việc sâu. Tôi cũng sẽ tránh bất kỳ lập luận gay gắt nào về hậu quả lâu dài của sự thay đổi này đối với xã hội, vì những lập luận như vậy có xu hướng mở ra những bất đồng không thể hóa giải. Một bên của cuộc tranh luận là những người theo chủ nghĩa hoài nghi như Jaron Lanier và John Freeman, họ nghi ngờ rằng phần nhiều các công cụ này, ít nhất là trong trạng thái hiện tại, sẽ gây nguy hại cho xã hội, trong khi những người theo chủ nghĩa lạc quan khác như Clive Thompson lại cho rằng chắc chắn chúng đang thay đổi xã hội nhưng theo hướng khiến chúng ta trở nên tốt đẹp hơn. Ví dụ, Google có thể làm giảm trí nhớ của chúng ta, nhưng chúng ta không còn cần phải nhớ quá nhiều nữa vì giờ đây chúng ta có thể tìm kiếm bất cứ điều gì cần biết.

Tôi không đứng về bên nào trong cuộc tranh luận mang tính triết học này. Thay vào đó, tôi quan tâm tới một bài báo về hứng thú cá nhân và thực dụng hơn: văn hóa công việc chuyển hướng sang sự hời hợt (dù bạn nghĩ nó là tốt hay xấu về mặt triết học) đang tạo ra cơ hội kinh tế mang tính cá nhân cho những người nhận ra tiềm năng khi đi ngược lại với xu hướng này và ưu tiên mức độ làm việc sâu – một cơ hội đã được nhà tư vấn trẻ tuổi Jason Benn đến từ Virginia thừa nhận cách đây không lâu.

Có nhiều cách để nhận ra chúng ta không có giá trị gì trong nền kinh tế. Jason Benn đã hiểu rõ vấn đề không lâu sau khi đảm nhận công việc tư vấn tài chính. Phần lớn trách nhiệm công việc của anh có thể được tự động hóa nhờ một lệnh Excel “chắp vá với nhau”.

Công ty thuê Benn lập báo cáo cho các ngân hàng có liên quan đến những giao dịch phức tạp. (Benn nói đùa trong một cuộc phỏng vấn của chúng tôi rằng: “Nó có vẻ thú vị như tên gọi của nó vậy.”) Quá trình lập báo cáo đòi hỏi nhiều giờ làm việc thủ công với dữ liệu trong một loạt bảng tính Excel. Khi mới đến, anh phải mất sáu tiếng để hoàn thành mỗi báo cáo cho giai đoạn này (những người kỳ cựu làm việc hiệu quả nhất công ty có thể hoàn thành nhiệm vụ này trong ba tiếng). Với Benn, chuyện này có vẻ không ổn cho lắm.

Benn nhớ lại: “Theo cách tôi được truyền đạt thì quá trình này có vẻ rườm rà phức tạp và thủ công.” Anh biết rằng Excel có một tính năng được gọi là

macro[4] cho phép người dùng tự động hóa các tác vụ phổ biến. Benn đã đọc các bài báo về chủ đề này và nhanh chóng tổng hợp một trang tính mới, kết nối với một loạt macro có thể thực hiện quy trình xử lý dữ liệu thủ công trong sáu tiếng và thay thế nó chỉ bằng một cú nhấp chuột. Quá trình viết báo cáo mà lúc đầu anh phải mất một ngày làm việc giờ chỉ tốn chưa đến một tiếng.

[4] Một lệnh riêng rẽ bằng ngôn ngữ lập trình mà kết quả là một chuỗi lệnh bằng ngôn ngữ máy tính. (ND)

Benn là anh chàng thông minh, tốt nghiệp từ một trường ưu tú (Đại học Virginia) với tấm bằng Kinh tế và giống như nhiều người cùng hoàn cảnh khác, anh cũng có tham vọng cho sự nghiệp của bản thân. Anh không mất nhiều thời gian để nhận ra rằng những tham vọng này có thể sẽ bị cản trở chừng nào những kỹ năng chuyên môn chính của anh còn có thể được xử lý bằng một macro Excel. Do đó, anh quyết định phải gia tăng giá trị của mình với thế giới. Sau một thời gian nghiên cứu, Benn đi đến kết luận: Anh sẽ thông báo với gia đình về việc từ bỏ công việc hiện tại và trở thành lập trình viên máy tính. Tuy hào hứng với kế hoạch lớn đó, nhưng Ben đã vấp phải một rào cản khác: Anh không biết viết mã.

Với tư cách là một nhà khoa học máy tính, tôi có thể chắc chắn một điều rõ ràng rằng: lập trình máy tính là công việc khó khăn. Hầu hết các nhà lập trình mới đều phải mất bốn năm nghiên cứu ở đại học để trau dồi kiến thức cơ bản trước khi bắt đầu công việc. Thậm chí sau đó, cuộc cạnh tranh cho những vị trí tốt nhất cũng rất khốc liệt. Jason Benn lại chưa hề trải qua giai đoạn này. Sau những trải nghiệm giúp anh thông hiểu hơn về Excel, anh bỏ việc tại công ty tài chính và chuyển về nhà để chuẩn bị cho bước tiếp theo của mình. Cha mẹ anh rất vui vì anh đã có kế hoạch, nhưng họ không hài lòng khi biết rằng lần trở về này anh có thể sẽ ở nhà lâu dài. Benn cần học một kỹ năng cứng và phải học thật nhanh.

Chính tại nhà mình, Benn đã đào sâu vào một vấn đề mà nhiều lao động trí óc gặp phải trên con đường hướng tới quỹ đạo nghề nghiệp đang ngày càng bùng nổ. Việc học một thứ gì đó phức tạp như lập trình máy tính đòi hỏi tinh thần tập trung cao độ – một kiểu tập trung đã khiến Carl Jung quyết định vào khu rừng bao quanh hồ Zurich. Nói cách khác, nhiệm vụ này là một trạng thái hành động của làm việc sâu. Tuy nhiên, hầu hết những người lao động trí óc,

như tôi đã nêu trong phần giới thiệu, lại đánh mất khả năng này. Và Benn cũng không phải là trường hợp ngoại lệ.

Khi mô tả bản thân trong khoảng thời gian dẫn đến quyết định từ bỏ công việc tài chính của mình, Benn nhận định: "Tôi bị thôi thúc phải truy cập Internet và kiểm tra e-mail liên tục; tôi không thể dừng bản thân lại." Để nhấn mạnh những khó khăn khi làm việc sâu, Benn đã kể cho tôi nghe về một dự án mà một giám sát viên tại công ty tài chính từng giới thiệu cho anh. Anh giải thích: "Họ muốn tôi lập kế hoạch kinh doanh." Benn không biết cách lập kế hoạch kinh doanh, vì vậy, anh quyết định sẽ tìm đọc năm kế hoạch hiện có – so sánh và đối chiếu chúng để hiểu được những gì cần làm. Đây là một ý kiến hay, nhưng Benn lại gặp phải một vấn đề: "Tôi không thể tập trung được." Anh thừa nhận, thời gian đó, có những hôm anh dành gần như từng phút một ("98% thời gian của tôi") để lướt web. Dự định lập kế hoạch kinh doanh – cơ hội để khẳng định bản thân trong sự nghiệp – đã bị gạt sang một bên.

Đến khi bỏ cuộc, Benn mới nhận thức rõ ràng về những khó khăn khi phải làm việc sâu, vì vậy trong lúc tận tâm tận lực học viết mã, anh biết mình cũng phải đồng thời rèn luyện tư duy làm việc sâu. Phương pháp của anh tuy quyết liệt mà hiệu quả. "Tôi đã khóa mình trong một căn phòng không có máy tính, chỉ có sách, bảng ghi chép và một cây bút đánh dấu." Anh sẽ đánh dấu những cuốn sách giáo khoa về lập trình máy tính, chuyển ý tưởng sang bảng ghi chép và đọc to chúng lên. Tuy việc tránh bị sao lãng bởi các thiết bị điện tử lúc đầu tưởng chừng rất khó khăn, nhưng Benn không còn lựa chọn nào khác: Anh phải nghiên cứu những tài liệu này và đảm bảo rằng không có đối tượng nào khác trong căn phòng có thể khiến anh phân tâm. Dần dần anh đã tập trung tốt hơn và cuối cùng cũng đạt đến độ thường xuyên làm việc trong năm tiếng hoặc hơn mỗi ngày, tập trung cao độ mà không bị phân tâm khi trau dồi kỹ năng mới. Anh nhớ lại: "Có lẽ tôi đã đọc được chừng 18 cuốn sách về chủ đề này tính đến lúc tôi hoàn thành."

Sau hai tháng nhốt mình để nghiền ngẫm, Benn đã tham dự Dev Bootcamp, một khóa học cấp tốc kéo dài 100 giờ mỗi tuần về lập trình ứng dụng web. (Trong quá trình nghiên cứu chương trình, Benn phát hiện ra một thạc sĩ tốt nghiệp trường Princeton từng mô tả Dev là "điều khó khăn nhất tôi từng làm trong đời mình".) Nhờ sự chuẩn bị và khả năng về làm việc sâu, Benn đã thể

hiện rất xuất sắc. Anh nói: “Một số người đến mà chưa có sự chuẩn bị. Họ không thể tập trung và học hỏi một cách nhanh chóng.” Chỉ một nửa số học viên tham gia cùng Benn lúc đầu tốt nghiệp đúng hạn. Benn không chỉ tốt nghiệp, mà còn là học viên giỏi nhất lớp.

Làm việc sâu đã được đền đáp. Benn nhanh chóng tìm được việc, trở thành nhà phát triển tại một công ty khởi nghiệp công nghệ ở San Francisco. Nửa năm trước, khi từ bỏ công việc tư vấn tài chính, anh đang kiếm được 40.000 đô-la một năm. Còn giờ đây, công việc mới đang mang lại cho anh 100.000 đô-la – số tiền này cùng mức kỹ năng của anh vẫn có thể tiếp tục tăng, về cơ bản là không giới hạn, tại thị trường Thung lũng Silicon.

Lần cuối tôi gặp Benn là khi anh đang nỗ lực cho vị trí mới. Là một tín đồ của phong cách làm việc sâu, anh đã thuê một căn hộ cạnh văn phòng để có thể đến sớm vào mỗi sáng trước khi các nhân viên khác đến và làm việc mà không bị mất tập trung. “Vào những ngày đẹp trời, tôi có thể tập trung trong bốn tiếng trước khi có cuộc họp đầu tiên,” anh nói. “Sau đó, tôi có thể làm thêm ba đến bốn tiếng nữa vào buổi chiều. Ý tôi là ‘tập trung’” thực sự: không e-mail, không Hacker News[5], chỉ có lập trình mà thôi.” Đối với một người từng thừa nhận có lúc đã dành đến 98% thời gian trong công việc chỉ để lướt web, thì sự chuyển biến của Jason Benn quả là đáng ngạc nhiên.

[5] Trang web nổi tiếng chuyên về các loại hình công nghệ. (TG)

Câu chuyện của Jason Benn đã nhấn mạnh một bài học quan trọng: Làm việc sâu không phải là kiểu ra vẻ hoài cổ của các nhà văn và các triết gia hồi đầu thế kỷ XX. Thay vào đó, nó là kỹ năng có giá trị lớn ngày nay.

Có hai lý do cho điều này. Lý do đầu tiên phải kể đến việc học tập. Chúng ta có một nền kinh tế thông tin phụ thuộc vào các hệ thống phức tạp đang thay đổi nhanh chóng. Ví dụ, một số ngôn ngữ máy tính Benn được học không tồn tại cách đây 10 năm và có thể sẽ lỗi thời sau 10 năm nữa kể từ giờ phút này. Tương tự như vậy, một người sắp bước chân vào lĩnh vực marketing ở thập niên 1990 sẽ không thể biết được ngày nay, họ cần làm chủ kỹ năng phân tích kỹ thuật số. Do đó, để duy trì giá trị trong nền kinh tế, bạn phải nắm vững nghệ thuật học hỏi nhanh chóng những điều phức tạp. Nhiệm vụ này đòi hỏi phải làm việc sâu. Nếu không tôi luyện khả năng này, bạn có thể sẽ bị tụt hậu

trước những tiến bộ kỹ thuật.

Lý do thứ hai là bởi tác động của cuộc cách mạng kỹ thuật số đã làm giảm rất nhiều yêu cầu về các nguồn lực. Nếu bạn có thể tạo ra giá trị nào đó hữu ích, thì đối tượng có thể tiếp cận chúng (ví dụ, các nhà tuyển dụng hoặc khách hàng) về cơ bản là vô hạn – đó sẽ là phần thưởng hậu hĩnh dành cho bạn. Mặt khác, nếu những gì bạn đang tạo ra thật tầm thường, bạn sẽ gặp rắc rối, vì các đối tượng sẽ dễ dàng tiếp cận chúng để tìm ra giải pháp thay thế trực tuyến tốt hơn. Dù bạn là một lập trình viên, nhà văn, chuyên viên marketing, chuyên gia tư vấn hay doanh nhân, thì bạn cũng đang ở trong hoàn cảnh giống như Jung khi cố gắng vượt qua Freud, hoặc Jason Benn khi cố gắng tạo cho riêng mình một khởi đầu ấn tượng: Để thành công, bạn cần phải tạo ra những thứ tuyệt vời nhất có thể – một nhiệm vụ đòi hỏi sự chuyên sâu.

Tính cấp thiết của làm việc sâu là một vấn đề còn tương đối mới mẻ. Trong nền kinh tế công nghiệp, chỉ có một số ít lao động chân tay và tầng lớp có chuyên môn cao coi làm việc sâu là vấn đề quan trọng, còn đa số những người khác chỉ có thể làm tốt, họ chưa bao giờ chịu tôi luyện khả năng tập trung mà không bị phân tâm. Họ được trả lương để lắp ráp các linh kiện – và công việc của họ cũng sẽ chẳng thay đổi gì trong vài thập kỷ nếu họ vẫn giữ nguyên như vậy. Nhưng khi chúng ta chuyển sang nền kinh tế thông tin với ngày càng nhiều người lao động trí óc, làm việc sâu sẽ trở thành một yêu cầu then chốt – dù hầu hết mọi người đều chưa ý thức được thực tế này.

Nói cách khác, làm việc sâu không phải là một kỹ năng lỗi thời không còn được áp dụng. Thay vào đó, nó là một khả năng quan trọng đối với bất kỳ ai muốn tiến lên trong nền kinh tế thông tin cạnh tranh toàn cầu có xu hướng đào thải những người không thể duy trì được sự tập trung. Phần thưởng thực sự không dành cho những ai cảm thấy thoải mái khi lướt Facebook (một nhiệm vụ tầm phào dễ làm và dễ bắt chước), mà dành cho những người có thể xây dựng các hệ thống phân tán đổi mới triển khai dịch vụ (một nhiệm vụ phức tạp và có chiều sâu, khó sao chép). Làm việc sâu quan trọng đến nỗi chúng ta có thể dùng cách mô tả của nhà văn chuyên viết về kinh doanh Eric Barker là “sức mạnh siêu phàm của thế kỷ XXI”.

Giờ chúng ta đã thấy hai luồng tư tưởng – một là nguồn nhân lực làm việc sâu đang ngày càng khan hiếm và hai là giá trị gia tăng của nó – những gì chúng ta có thể kết hợp thành ý tưởng, cung cấp nền tảng cho mọi thứ được

trình bày trong cuốn sách này:

Giả thuyết làm việc sâu: Năng lực làm việc sâu ngày càng trở nên hiếm hoi vào đúng lúc nó đang dần trở nên giá trị đối với nền kinh tế. Kết quả là, chỉ có một số ít người tôi luyện được kỹ năng này, rồi biến nó thành giá trị cốt lõi trong sự nghiệp, mới có thể phát triển mạnh mẽ.

Cuốn sách này nhắm đến hai mục tiêu, được trình bày trong hai phần. Mục tiêu đầu tiên, được giải quyết trong Phần 1, nhằm thuyết phục bạn rằng giả thuyết làm việc sâu là đúng. Mục tiêu thứ hai, được giải quyết trong Phần 2, hướng dẫn bạn cách tận dụng lợi thế của sự thật này bằng cách rèn luyện bộ não và biến thói quen làm việc sâu trở thành kỹ năng. Tuy nhiên, trước khi đi sâu vào chi tiết, tôi muốn dành một chút thời gian để giải thích cách tôi trở thành một tín đồ làm việc sâu.

Tôi đã dành cả thập kỷ qua để rèn luyện khả năng tập trung vào những điều khó khăn. Hiểu được nguồn gốc của sự thích thú này giúp tôi biết rằng tôi là nhà khoa học máy tính lý thuyết đã hoàn thành chương trình đào tạo tiến sĩ trong nhóm Lý thuyết Điện toán danh tiếng của MIT – một môi trường chuyên nghiệp mà ở đó khả năng làm việc sâu được coi là một kỹ năng chuyên môn quan trọng.

Trong suốt những năm qua, tôi đã chia sẻ với các sinh viên về một người từng giành giải thưởng "Thiên tài" trong Chương trình nghiên cứu sinh MacArthur[6] – một giáo sư được Viện Công nghệ Massachusetts (MIT) thuê làm việc trước khi đủ tuổi uống rượu hợp pháp[7]. Không lấy gì làm lạ khi thấy nhà học thuyết này đang ngồi tại một nơi công cộng, nhìn chằm chằm vào những ký hiệu trên bảng trắng, cùng một nhóm các học giả xung quanh ông cũng lặng lẽ ngồi nhìn chằm chằm. Điều này có thể tiếp diễn nhiều giờ liền. Tôi đi ăn trưa rồi trở lại và vẫn thấy họ ngồi ở tư thế đó. Vị giáo sư đặc biệt này rất khó tiếp cận. Ông không xuất hiện trên Twitter và nếu không biết bạn là ai, ông sẽ không bao giờ trả lời e-mail của bạn. Năm ngoái, ông đã công bố 16 bài viết.

[6] Chương trình nghiên cứu sinh Mac Arthur, hay còn gọi là Mac Arthur Fellowship là giải thưởng hằng năm dành cho những người "thể hiện đóng góp đặc biệt cũng như hứa hẹn tiếp tục và tăng cường công việc sáng tạo".

Đây được coi là một trong những giải thưởng cao quý, đồng thời còn là một học bổng danh giá của Mỹ. (BTV)

[7] Ở Mỹ, chỉ có công dân từ 21 tuổi trở lên mới được phép uống rượu. (BTV)

Đây là loại hình tập trung mạnh mẽ từng được tôi áp dụng trong suốt quãng thời gian đi học. Không hề ngạc nhiên khi tôi cũng sớm trở nên gắn bó với kỹ năng làm việc sâu. Việc tôi chưa từng có tài khoản Facebook, Twitter hoặc bất kỳ tài khoản nào trên các phương tiện truyền thông xã hội ngoài blog đã từng khiến bạn bè lẫn các nhà báo mà tôi từng làm việc cùng phải thất vọng. Tôi không lướt web mà xem hầu hết tin tức trên tờ Washington Post và nghe Đài phát thanh quốc gia. Tôi cũng là người thuộc típ khó tiếp cận: Trang web tác giả của tôi không cung cấp địa chỉ e-mail cá nhân và tôi cũng không sở hữu chiếc điện thoại thông minh nào mãi đến năm 2012 (khi người vợ đang mang thai của tôi đưa ra tối hậu thư – “anh phải mang theo chiếc điện thoại di động bên mình trước khi con trai chúng ta chào đời”).

Mặt khác, cam kết làm việc sâu cũng mang lại nhiều phần thưởng cho tôi. Trong khoảng 10 năm sau khi tốt nghiệp đại học, tôi xuất bản bốn cuốn sách, lấy được bằng tiến sĩ, công bố các tài liệu học thuật được giới chuyên môn đánh giá cao và được thuê làm giáo sư theo nhiệm kỳ tại Đại học Georgetown. Tôi duy trì lượng bài viết đồ sộ này trong khi rất hiếm khi làm việc quá 5 hay 6 giờ chiều các ngày trong tuần.

Lịch trình tinh gọn này khá khả thi bởi tôi đã dành nhiều nỗ lực để cắt giảm những hoạt động tầm phào hời hợt trong cuộc sống của mình mà vẫn đảm bảo tận dụng tối đa thời gian thư giãn. Tôi sắp xếp ngày làm việc của mình chủ yếu xoay quanh quá trình làm việc sâu được lựa chọn kỹ lưỡng, còn với các hoạt động hời hợt bề nổi, tôi khó có thể tránh khỏi việc bị chia thành những gánh nặng nhỏ hơn bủa vây lấy lịch trình của tôi. Chúng ta có thể dành ra ba đến bốn giờ một ngày, năm ngày một tuần để tập trung cao độ và tạo ra nhiều giá trị.

Cam kết làm việc sâu cũng mang lại cho tôi những lợi ích không mang tính chuyên môn trong công việc. Trong khoảng thời gian từ lúc đi làm về cho đến sáng hôm sau khi bắt đầu ngày làm việc mới, tôi hầu như không chạm vào máy tính ngoại trừ các bài blog tôi thích viết sau khi con ngủ). Khả năng ngắt kết nối hoàn toàn này, chẳng hạn như không vội vàng kiểm tra e-mail

công việc, hoặc thường xuyên lang thang trên các phương tiện truyền thông xã hội, đã tạo điều kiện cho tôi quây quần cùng vợ và hai con trai vào buổi tối cũng như đọc những cuốn sách thú vị khi là một người cha bận rộn. Nhìn chung, tránh bị sao lãng khỏi những việc hời hợt giúp làm giảm căng thẳng tinh thần – tác nhân gây nhiễu dường như đang ngày càng thâm nhập sâu hơn vào cuộc sống hằng ngày của con người. Tôi vẫn thấy thoải mái khi trong trạng thái hời hợt và đây là một kỹ năng quý đến mức đáng kinh ngạc – đặc biệt là vào một đêm hè lười biếng tại Washington khi đang lắng nghe một chương trình phát thanh.

Qua cuốn sách này, tôi đang cố gắng chính thức hóa và giải thích sức hấp dẫn của làm việc sâu so với làm việc hời hợt, và đưa ra chi tiết các loại chiến lược để làm việc sâu. Tôi đã gắn kết tư duy này với từng câu chữ trong các phần để giúp bạn có thể đi theo sự dẫn dắt của tôi, từ đó tái thiết cuộc sống xung quanh làm việc sâu – nhưng đây chưa phải là toàn bộ câu chuyện. Tôi còn muốn làm sáng tỏ dần những suy nghĩ này để phát triển thêm khả năng thực hành của bản thân. Tuy việc biết đến giả thuyết làm việc sâu đã giúp tôi phát triển, nhưng tôi tin mình vẫn chưa đạt tới tiềm năng tối đa trong việc tạo ra giá trị. Khi bạn nỗ lực đấu tranh và giành được thắng lợi nhờ những ý tưởng và quy tắc được trình bày trong cuốn sách, bạn có thể tin rằng tôi cũng đang không ngừng tinh lọc những công việc tầm phào và miệt mài rèn luyện mức độ chuyên sâu của mình. (Bạn sẽ học được cách này trong phần kết luận của cuốn sách.)

Khi Carl Jung muốn cách mạng hóa lĩnh vực tâm thần học, ông đã xây một nơi ẩn dật trong rừng. Tháp Bollingen của Jung đã trở thành nơi ông có thể duy trì khả năng tư duy sâu và áp dụng kỹ năng đó để tạo ra tác phẩm mang tính độc đáo tuyệt vời làm thay đổi cả thế giới. Trong các trang sau, tôi sẽ cố gắng thuyết phục bạn tham gia cùng tôi vào nỗ lực xây dựng Tòa tháp Bollingen của riêng mình; nuôi dưỡng khả năng tạo ra giá trị thực trong một thế giới đầy rẫy yếu tố gây sao lãng; và nhận ra một chân lý được đúc rút từ những vĩ nhân đi trước: Một cuộc sống làm việc sâu là một cuộc sống tốt đẹp.

# Phần 1Ý tưởng

# Chương mộtLàm việc sâu thật đáng giá

Khi Ngày Bầu cử phủ bóng đen lên cả nước Mỹ vào năm 2012, lượng truy cập trang web của tờ New York Times đột ngột tăng vọt, chuyện thường thấy ở những thời khắc quan trọng của quốc gia. Nhưng lần này có điều gì đó khác biệt so với những lần trước. Theo một số báo cáo, có hơn 70% – một tỷ lệ vô cùng thiếu cân đối – lượng truy cập ghé thăm một trang web. Đó không phải là một tin giật gân trên trang nhất tờ báo, cũng không phải là bài bình luận từ một trong những người phụ trách chuyên mục giành Giải Putlitzer; mà là một trang blog dự đoán kết quả bầu cử do một gã cuồng số liệu bóng chày tên là Nate Silver nghĩ ra. Trong chưa đầy một năm, cả hai trang tin ESPN và ABC News đều lôi kéo Silver rời Times (bên này đang cố gắng giữ anh lại bằng lời hứa sẽ huy động một tá người viết bài) trong một cuộc đàm phán quan trọng, theo đó Silver sẽ hoạt động trong tất cả lĩnh vực, từ thể thao, thời tiết, các phân mục tin tức mạng cho tới chương trình truyền hình trao giải của Viện Hàn lâm... Dù đã nổ ra tranh cãi về tính chặt chẽ trong phương pháp của các mô hình điều chỉnh thủ công của Silver, nhưng hầu như không ai có thể phủ nhận rằng, vào năm 2012, cao thủ dữ liệu 35 tuổi này chính là người chiến thắng trong nền kinh tế của chúng ta.

Một trường hợp khác là David Heinemeir Hansson, ngôi sao lập trình máy tính, tác giả của khung phát triển trang web Ruby on Rails, nơi cung cấp nền tảng cho một số phương tiện truyền thông xã hội được yêu thích nhất, trong đó có Twitter và Hulu. Hansson là đối tác của Basecamp, công ty phát triển có sức ảnh hưởng rất lớn. Tuy anh không công khai số tiền có được từ phần chia lãi của Basecamp hay các nguồn doanh thu khác của mình, nhưng chúng ta có thể coi như chúng vẫn sinh lời, với điều kiện Hansson phân chia thời gian của anh cho Chicago, Malibu và Marbella, Tây Ban Nha, nơi anh thường đắm chìm trong những chặng đua xe công thức.

Ví dụ thứ ba và cũng là cuối cùng là John Doerr, một đối tác của quỹ đầu tư mạo hiểm Kleiner Perkins Caufield & Byers tại Thung lũng Silicon danh vọng. Doerr đã giúp quỹ đầu tư này và nhiều ông lớn trong ngành công nghệ tạo nên cuộc cách mạng hiện nay, trong đó có Twitter, Google, Amazon,

Netscape và Sun Microsystems. Lợi nhuận thu về từ các khoản đầu tư này vô cùng khổng lồ: Tài sản ròng của Doerr cho đến thời điểm viết cuốn sách này là hơn 3 tỷ đô-la.

Vì sao Silver, Hansson và Doerr lại làm tốt đến vậy? Có hai kiểu câu trả lời cho câu hỏi này. Kiểu đầu tiên mang tínhvi mô, tập trung vào đặc điểm tính cách cũng như những chiến lược giúp chi phối sự trỗi dậy của bộ ba này. Kiểu thứ hai vĩ mô hơn, họ không tập trung nhiều vào cá nhân và chuyển sự chú ý sang loại công việc mà họ đại diện. Dù cả hai cách tiếp cận đều quan trọng, nhưng câu trả lời vĩ mô lại liên quan nhiều hơn đến chủ đề mà chúng ta đang thảo luận bởi chúng sẽ làm sáng tỏ được nhiều điều về những gì mà nền kinh tế hiện nay mang lại cho chúng ta.

Để khám phá quan điểm vĩ mô, chúng ta hãy hướng tới hai nhà kinh tế học của MIT, Erik Brynjolfsson và Andrew McAfee, tác giả của cuốn sách đầy sức ảnh hưởng năm 2011, Race Against the Machine (tạm dịch: Cuộc chạy đua với máy móc). Cuốn sách đã đề cập tới một trường hợp thuyết phục. Đó là sự trỗi dậy của công nghệ số, thứ đã làm biến chuyển thị trường lao động theo cách bất ngờ. Brynjolfsson và McAfee từng giải thích trong cuốn sách của họ như sau: “Chúng ta đang sống trong sự khổ sở của cuộc Tái cơ cấu Vĩ đại. Công nghệ thì đi trước, còn kỹ năng và tổ chức lại lê lết theo sau.” Với nhiều người lao động, sự lê lết này ẩn chứa những tin xấu. Khi máy móc thông minh được cải tiến, khoảng cách giữa máy móc và khả năng con người rút ngắn lại, các chủ doanh nghiệp sẽ ngày càng có xu hướng thuê “máy móc mới” thay vì “người mới”. Khi đó, những cải tiến trong công nghệ liên lạc và phối hợp sẽ khiến làm việc trực tuyến trở nên dễ dàng hơn bao giờ hết, tạo động lực cho các công ty thuê ngoài những ngôi sao đóng vai trò then chốt – bỏ lại đằng sau một lượng lớn nhân tài trong công ty đang làm những công việc dưới sức.

Tuy nhiên, hiện thực không nghiệt ngã đến vậy. Như Brynjolfsson và McAfee phân tích, cuộc Tái cơ cấu Vĩ đại này không làm giảm công việc mà thay vào đó là phân chia chúng. Dù số người thất bại trong nền kinh tế mới đang ngày càng tăng khi kỹ năng của họ đã được tự động hóa hoặc có thể thuê ngoài dễ dàng, thì vẫn có những người khác không chỉ sống sót mà còn vươn mình lớn mạnh – trở nên giá trị hơn (và nhờ đó được tưởng thưởng nhiều hơn) trước đây. Brynjolfsson và McAfee không phải là những người

duy nhất đưa ra quỹ đạo lưỡng cực này cho nền kinh tế. Chẳng hạn, năm 2013, nhà kinh tế học của George Mason là Tyler Cowen đã xuất bản cuốn sách Average is Over (tạm dịch: Sự chấm hết của trung bình), để trình bày luận điểm tương tự về hố ngăn cách số[8]. Nhưng điều khiến phân tích của Brynjolfsson và McAfee đặc biệt hữu dụng nằm ở chỗ họ đã tiến hành nhận diện ba nhóm cụ thể, tập trung theo hướng có lời của sự phân chia này và thu được một số lợi ích bất đối xứng trong Kỷ nguyên Máy móc Thông minh. Không có gì ngạc nhiên, Silver, Hansson và Doerr cũng thuộc ba nhóm này. Hãy cùng đề cập lần lượt mỗi nhóm để hiểu rõ hơn vì sao đột nhiên họ lại có giá trị đến vậy.

[8] Hố ngăn cách số, hay còn gọi là khoảng cách số, phân chia kỹ thuật số (digital devide): Tình trạng bất bình đẳng kinh tế và xã hội trong khả năng truy cập và sử dụng các công nghệ thông tin truyền thông. (BTV)

**Người lao động có tay nghề cao**

Brynjolfsson và McAfee gọi nhóm người do Nate Silver đại diện là những người lao động "có tay nghề cao". Những tiến bộ như công nghệ rô-bốt và nhận biết giọng nói đang tự động hóa nhiều vị trí không đòi hỏi nhiều kỹ năng, nhưng như các nhà kinh tế học này nhấn mạnh, "các công nghệ khác như hiển thị dữ liệu, phân tích, liên lạc tốc độ cao và tạo mẫu nhanh đã mang lại nhiều đóng góp cho những lập luận trừu tượng theo định hướng dữ liệu hơn, làm tăng giá trị của những công việc này". Nói cách khác, những người có khả năng làm việc cùng công nghệ và tạo ra thành quả có giá trị từ những máy móc ngày càng phức tạp sẽ có cơ hội được phát triển. Tyler Cowen đã tóm lược thực tế này một cách thẳng thắn: "Câu hỏi then chốt sẽ là: Bạn có giỏi làm việc với máy móc thông minh hay không?"

Dĩ nhiên, Nate Silver chính là hình mẫu điển hình của người lao có tay nghề cao. Những cỗ máy thông minh không phải là trở ngại cho thành công của anh mà ngược lại, là thành phần hỗ trợ tôn lên thành công ấy.

**Siêu sao**

Lập trình viên David Heinemeir Hansson là ví dụ về nhóm thứ hai mà Brynjolfsson và McAfee tiên đoán sẽ vươn lên mạnh mẽ trong nền kinh tế mới: "những siêu sao". Các mạng lưới dữ liệu tốc độ cao và các công cụ phối

hợp như e-mail và phần mềm họp giả lập đã phá hủy chủ nghĩa địa phương trong nhiều lĩnh vực thuộc về tri thức. Chẳng hạn như, thay vì thuê lập trình viên toàn thời gian và đối mặt với các vấn đề về không gian văn phòng rồi chi trả các loại trợ cấp, bạn có thể thuê một trong những lập trình viên giỏi nhất thế giới, như Hansson, chỉ trong khoảng thời gian đủ để hoàn thành dự án. Trong tình huống này, bạn có thể nhận được một kết quả tốt hơn với ít chi phí hơn, trong khi Hansson sẽ phục vụ được nhiều khách hàng hơn mỗi năm, và nhờ đó mọi chuyện đều kết thúc tốt đẹp.

Việc Hansson có thể làm việc từ xa ở Marbella, Tây Ban Nha trong khi văn phòng của bạn thì ở Des Moines, Iowa, cũng không thành vấn đề với công ty bạn, giống như những cải tiến của công nghệ liên lạc và phối hợp đã biến các quy trình trở nên gần như hoàn hảo. (Tuy nhiên, thực tế này lại có vấn đề với những lập trình viên bản địa có tay nghề thấp hơn sinh sống tại Des Moines và cần một nguồn thu nhập ổn định.) Xu hướng tương tự cũng diễn ra ở nhiều lĩnh vực mà công nghệ đã giúp làm việc từ xa trở nên hiệu quả và năng suất – như tư vấn, marketing, viết lách, thiết kế… Khi thị trường nhân tài trở nên dễ dàng tiếp cận, thì những người ở trên đỉnh chóp thị trường sẽ tha hồ phát triển trong khi số còn lại phải chịu thiệt thòi.

Trong một nghiên cứu tiền đề cho hội thảo năm 1981, nhà kinh tế học Sherwin Rosen đã tìm ra công thức đằng sau những thị trường “người thắng ăn cả” này. Một trong những thành phần then chốt để tạo nên hình mẫu tài năng của ông – được gán ngẫu nhiên cho biến số q trong công thức – là một thừa số có “tính thay thế không hoàn hảo”, mà theo Rosen giải thích: “Nghe một loạt ca sĩ hạng xoàng hát cũng không bằng nghe một nghệ sĩ xuất sắc trình diễn.” Nói cách khác, tài năng không phải là một món hàng bạn có thể mua theo số lượng lớn và kết hợp lại để đạt đến các cấp độ cần thiết: Phần thưởng chỉ dành cho người giỏi nhất. Vì vậy, nếu đang ở giữa chợ, nơi người mua có quyền tiếp cận mọi người bán và giá trị q của mọi người đều rõ ràng, người mua sẽ chọn thứ tốt nhất. Ngay cả khi lợi thế tài năng của người tốt nhất cũng chỉ nhỉnh hơn một chút, thì những siêu sao vẫn sẽ giành được lợi thế lớn trên thị trường.

Vào những năm 1980, khi nghiên cứu hiệu ứng này, Rosen tập trung chủ yếu vào các ngôi sao điện ảnh hay ngôi sao ca nhạc, nơi đã sẵn có thị trường rõ ràng, chẳng hạn như các cửa hàng âm nhạc và rạp chiếu phim, tại đó khán giả

được tiếp cận những nghệ sĩ khác nhau và có thể ước lượng chính xác tài năng của họ trước khi đưa ra quyết định mua hàng. Sự phát triển nhanh chóng của công nghệ truyền thông và phối hợp đã biến nhiều thị trường bản địa thành một khu chợ toàn cầu. Công ty nhỏ tìm kiếm một lập trình viên máy tính hay một tư vấn viên quan hệ công chúng giờ đây đã có thể tiếp cận thị trường quốc tế bạt ngàn tài năng theo cách thức tương tự như người hâm mộ âm nhạc tại các thị trấn nhỏ lờ đi những nghệ sĩ chơi nhạc địa phương để đến cửa hàng đĩa mua album từ những ban nhạc đỉnh nhất thế giới. Nói cách khác, hiệu ứng siêu sao ngày nay có tầm ảnh hưởng rộng rãi hơn so với những gì Rosen tiên đoán từ 30 năm trước.

**Chủ sở hữu**

Nhóm cuối cùng và cũng là nhóm phát triển rực rỡ trong nền kinh tế mới của chúng ta – do John Doerr đại diện – bao gồm những người có vốn đầu tư vào các công nghệ mới đang chi phối cuộc Tái cơ cấu Vĩ đại. Như chúng ta đã biết từ thời Marx, quyền tiếp cận vốn tư bản đã mang lại những lợi thế khổng lồ. Tuy nhiên, một số thời kỳ sẽ mang lại cho bạn nhiều lợi thế hơn những thời kỳ khác. Như Brynjolfsson và McAfee đã chỉ ra, châu Âu thời hậu chiến là ví dụ điển hình về thời điểm xấu khi ngồi trên một núi tiền, cũng như sự kết hợp giữa lạm phát tăng nhanh và áp thuế gay gắt đã xóa bỏ những vận may cũ bằng tốc độ đáng kinh ngạc (chúng ta có thể gọi đây là “hiệu ứng Downton Abbey”).

Cuộc Tái cơ cấu Vĩ đại, không giống như giai đoạn hậu chiến, là thời điểm vàng để tiếp cận vốn. Để hiểu vì sao, trước hết chúng ta hãy ôn lại lý thuyết thương lượng, yếu tố chủ chốt trong tư duy kinh tế tiêu chuẩn. Lý thuyết này lập luận rằng, khi người ta có thể kiếm được tiền thông qua sự kết hợp của đầu tư vốn và nhân công, thì họ sẽ thu được thành quả đại khái là cân đối với đầu vào. Do công nghệ số đã làm giảm nhu cầu lao động trong nhiều ngành nghề, nên tỷ lệ thành quả thu được của những người sở hữu máy móc thông minh lại ngày càng tăng. Một nhà đầu tư mạo hiểm trong nền kinh tế hiện nay có thể góp vốn vào Instagram, công ty đã được bán với giá 1 tỷ đô-la trong khi chỉ thuê13 người. Liệu còn giai đoạn nào trong lịch sử từng chứng kiến một lượng nhỏ nhân công lại tạo ra giá trị lớn đến thế không? Với đầu vào nhân công ít như vậy, tỷ lệ tài sản hoàn lại cho chủ sở hữu máy móc – trong trường hợp này là các nhà đầu tư mạo hiểm – lại không hề có tiền lệ. Chẳng

lạ gì khi một nhà đầu tư mạo hiểm mà tôi phỏng vấn trong cuốn sách mới nhất đã thừa nhận với tôi kèm theo sự quan ngại nào đó rằng: “Ai cũng thèm muốn công việc của tôi.”

Ta hãy tổng kết các chủ đề đã bàn đến thời điểm này: Như tôi đã khảo sát, tư duy kinh tế hiện đại lập luận rằng sự phát triển chưa có tiền lệ và tác động của công nghệ đang tạo nên một cuộc tái cơ cấu hàng loạt trong nền kinh tế. Trong nền kinh tế mới mở đó, ba nhóm sau đây sẽ có lợi thế đặc biệt: những người có thể làm tốt và sáng tạo cùng máy móc thông minh, những người làm tốt nhất trong lĩnh vực của mình và những người có thể tiếp cận vốn.

Rõ ràng, cuộc Tái cơ cấu Vĩ đại do các nhà kinh tế học như Brynjolfsson, McAfee và Cowen nhận định không phải là xu hướng kinh tế duy nhất quan trọng lúc này và ba nhóm được đề cập ở trên không phải là những nhóm duy nhất sẽ làm tốt, nhưng điều cốt yếu là những xu hướng này dù không phải là duy nhất nhưng lại rất quan trọng, nên những nhóm này vẫn sẽ tồn tại và phát triển. Vì thế, nếu có thể gia nhập bất kỳ nhóm nào trong số đó, bạn sẽ làm tốt. Nếu không, dù có thể vẫn làm tốt nhưng vị trí của bạn sẽ bấp bênh hơn.

Câu hỏi mà chúng ta phải đối mặt lúc này rõ ràng là: Làm thế nào để có thể gia nhập vào nhóm những người chiến thắng? Dù điều này có thể sẽ dập tắt nhiệt huyết đang dâng trào trong bạn, nhưng tôi vẫn phải thú nhận rằng chẳng có bí mật nào có thể giúp bạn nhanh chóng tích lũy vốn và trở thành John Doerr tiếp theo. (Nếu có, làm gì có chuyện tôi chia sẻ chúng trong một cuốn sách.) Tuy nhiên, bạn vẫn có thể tiếp cận hai nhóm chiến thắng kia. Mục tiêu tiếp theo của chúng ta chính là tiếp cận chúng.

**Làm thế nào để trở thành người chiến thắng trong nền kinh tế mới?**

Tôi đã xác định được hai nhóm có khả năng phát triển lớn mạnh: những người có thể làm việc sáng tạo với máy móc thông minh và những người đang là ngôi sao sáng trong lĩnh vực của mình. Đâu là bí quyết tạo ra những lĩnh vực sinh lời có hố ngăn cách số ngày càng rộng? Tôi cho rằng đó là nhờ hai khả năng cốt lõi sau đây.

Hai khả năng cốt lõi giúp phát triển trong nền kinh tế mới

1. Khả năng nhanh chóng nắm bắt những vấn đề khó.

2. Khả năng tạo ra sản phẩm ở mức độ cao cấp, xét về cả chất lượng và tốc độ.

Hãy bắt đầu từ khả năng đầu tiên. Cần nhớ rằng chúng ta vẫn thường bị lôi kéo bởi trực giác và trải nghiệm người dùng đến từ các loại công nghệ hướng đến người dùng như Twitter và iPhone. Dù vậy, những ví dụ này chỉ là các sản phẩm dành cho người dùng, chứ không phải là những công cụ nghiêm túc: Hầu hết máy móc thông minh đang chi phối cuộc Tái cơ cấu Vĩ đại đều phức tạp, khó hiểu rõ và khó nắm bắt hơn.

Hãy xem xét trường hợp của Nate Silver, ví dụ dễ thấy về một cá nhân đã thăng hoa nhờ phối hợp tốt với công nghệ phức tạp. Nếu phân tích sâu hơn phương pháp luận của anh, chúng ta sẽ phát hiện ra rằng việc đưa ra các dự báo bầu cử dựa trên dữ liệu không dễ như gõ dòng “Ai sẽ giành được nhiều phiếu bầu hơn?” trong hộp thoại tìm kiếm. Thay vào đó, anh duy trì một cơ sở dữ liệu lớn về kết quả thăm dò (hàng nghìn cuộc thăm dò từ hơn 250 đơn vị thăm dò) để nhập vào Stata, hệ thống phân tích thống kê phổ biến do hãng StataCorp sản xuất. Đây không phải là những công cụ dễ thành thạo. Ví dụ, đây là câu lệnh mà bạn cần hiểu để tiến hành công việc với cơ sở dữ liệu hiện đại như Silver dùng:

*CREATE VIEW cities AS SELECT name, population, altitude*

*FROM capitals UNION SELECT name, population, altitude*

*FROM non_capitals;*

Cơ sở dữ liệu loại này được tra vấn bằng ngôn ngữ SQL[9]. Bạn gửi cho chúng các dòng lệnh như trên để tương tác với thông tin được lưu trữ. Hiểu rõ cách sử dụng các cơ sở dữ liệu này là việc vô cùng khó khăn. Chẳng hạn, dòng lệnh ở ví dụ trên tạo ra một “hiển thị” (view): Một bảng cơ sở dữ liệu giả lập gom các dữ liệu từ nhiều bảng có sẵn về cùng một chỗ, sau đó, bảng có thể được xử lý bằng các lệnh SQL giống như một bảng tiêu chuẩn. Khi nào thì tạo ra các hiển thị và làm sao để làm được như vậy là câu hỏi không hề đơn giản, một trong số các câu trả lời là bạn phải hiểu và thành thạo cách tạo ra những kết quả hợp lý từ những cơ sở dữ liệu trong thế giới thực.

[9] Ngôn ngữ SQL (Structured Query Language), hay ngôn ngữ truy vấn mang

tính cấu trúc, là một loại ngôn ngữ máy tính phổ biến để tạo, sửa và lấy dữ liệu từ một hệ quản trị cơ sở dữ liệu quan hệ. (BTV)

Quay trở lại với anh chàng Nate Silver của chúng ta, hãy xét đến công nghệ còn lại mà anh dựa vào: Stata. Đây là một công cụ mạnh mẽ và chắc chắn không phải là thứ gì đó bạn có thể học được bằng cách tìm tòi sơ lược qua loa. Ví dụ, đây là mô tả những tính năng bổ sung cho phiên bản mới nhất của phần mềm này: "Stata 13 bổ sung nhiều tính năng mới như hiệu ứng xử lý, GLM đa cấp, nguồn điện và kích cỡ mẫu, SEM khái quát hóa, dự báo, kích cỡ hiệu ứng, quản lý dự án, chuỗi dài và BLOBs..." Silver sử dụng phần mềm phức tạp này – cùng với SEM và BLOBs khái quát hóa – để xây dựng các mô hình phức tạp với các bộ phận lồng ghép vào nhau: nhiều lần hồi quy, được tiến hành trên các thông số tùy chỉnh, sau đó được tham chiếu dưới dạng trọng số tùy chỉnh được sử dụng trong các biểu thức xác suất, v.v…

Chúng tôi cung cấp những chi tiết này nhằm nhấn mạnh rằng máy móc thông minh rất phức tạp và khó có thể thành thạo được.[10] Do đó, để gia nhập nhóm có thể làm việc tốt cùng những máy móc này, bạn bắt buộc phải trau dồi khả năng để nắm được những điều hóc búa. Chưa kể vì những công nghệ này luôn thay đổi nhanh chóng, nên quá trình nắm bắt này sẽ không bao giờ kết thúc: Bạn phải có khả năng làm điều đó một cách nhanh chóng và lặp đi lặp lại.

[10] Thực tế công nghệ phức tạp mà các công ty tận dụng để thành công nhấn mạnh vào sự phi lý của quan niệm phổ biến hiện nay là tìm ra các sản phẩm đơn giản, hướng đến người dùng – đặc biệt là tại các trường học – bằng cách trang bị cho sinh viên những công cụ để đạt đến thành công trong nền kinh tế công nghệ cao. Việc cho phép họ sử dụng iPad hoặc ghi hình bài tập về nhà rồi đăng trên YouTube giúp họ có thể sẵn sàng cho nền kinh tế mới như khi chơi trò Hot Wheels (một trò chơi đua xe vượt chướng ngại vật – BTV) sẽ giúp phát triển mạnh khả năng trong lĩnh vực cơ học tự động. (TG)

Dĩ nhiên, khả năng học hỏi nhanh chóng này không chỉ cần thiết khi bạn thao tác cùng các máy móc thông minh; nó còn đóng vai trò then chốt trong nỗ lực giúp bạn trở thành siêu sao trong bất kỳ lĩnh vực nào – kể cả khi chuyên môn của bạn không mấy liên quan tới công nghệ. Ví dụ, trở thành một giáo viên yoga đẳng cấp thế giới đòi hỏi bạn phải thành thạo bộ kỹ năng thể chất ngày

càng phức tạp. Một ví dụ khác, nếu muốn vượt trội trong một lĩnh vực y tế cụ thể, bạn phải có khả năng nhanh chóng nắm được nghiên cứu mới nhất về các thủ tục có liên quan. Nói một cách ngắn gọn thì: Nếu không thể học hỏi, bạn sẽ không thể lớn mạnh.

Giờ hãy xét đến khả năng cốt lõi thứ hai trong danh sách trên: tạo ra sản phẩm ở mức độ cao cấp. Nếu bạn muốn trở thành một siêu sao, thì việc thuần thục những kỹ năng có liên quan là yếu tố cần, nhưng chưa đủ. Bạn còn phải biết chuyển đổi tiềm năng thành những kết quả hữu hình mà người khác có thể định giá được. Ví dụ, nhiều nhà phát triển có thể lập trình máy tính rất giỏi, nhưng David Hansson, siêu sao trong ví dụ mà chúng ta từng đề cập, đã tận dụng năng lực của mình để tạo ra Ruby on Rails, dự án làm nên tên tuổi của anh. Ruby on Rails đòi hỏi Hansson phải đẩy kỹ năng hiện tại của mình tới giới hạn, tạo ra những kết quả có giá trị cụ thể và đáng giá.

Khả năng tạo ra sản phẩm cũng áp dụng cho những người mong muốn hiểu rõ các máy móc thông minh. Đối với Nate Silver, sẽ là không đủ nếu anh chỉ học cách vận dụng những bộ dữ liệu lớn rồi chạy phân tích thống kê; anh còn cần phải chứng minh rằng mình có thể sử dụng kỹ năng này để thu được thông tin từ những cỗ máy thu hút được nhiều sự quan tâm. Silver đã làm việc cùng nhiều chuyên gia thống kê trong suốt quãng thời gian ở công ty Baseball Prospectus[11], nhưng chỉ có mình anh nỗ lực khiến những kỹ năng này thích ứng với lĩnh vực dự đoán bầu cử mới mẻ và có khả năng sinh lời tốt hơn. Điều này mang đến một cái nhìn tổng quan khác đối với việc gia nhập bảng xếp hạng những người chiến thắng trong nền kinh tế: Nếu không vận động, bạn sẽ không thể lớn mạnh – dù bạn có kỹ năng tốt hay tài năng đến đâu đi nữa.

[11] Công ty chuyên cung cấp các dữ liệu thống kê có liên quan đến bộ môn bóng chày. (BTV)

Sau khi thiết lập hai khả năng căn bản để đạt được thành công trong thế giới mới đang bị công nghệ làm gián đoạn, giờ đây chúng ta có thể đến với câu hỏi tiếp theo: Chúng ta phải làm gì để tôi rèn những khả năng cốt lõi này? Điều này lại dẫn chúng ta đến với luận điểm chính của cuốn sách: Hai khả năng cốt lõi vừa được mô tả đều phụ thuộc vào khả năng làm việc sâu của bạn. Nếu chưa thuần thục kỹ năng cơ bản này, bạn sẽ phải chật vật để học

được những điều hóc búa hay tạo ra sản phẩm cao cấp.

Sự phụ thuộc đó không rõ ràng ngay lập tức; nó đòi hỏi sự khoa học trong quá trình học hỏi, tập trung và năng suất. Các phần tiếp theo của cuốn sách sẽ cung cấp cho bạn cái nhìn rõ hơn.

**Làm việc sâu giúp bạn nhanh chóng học được những điều hóc búa**

“Hãy để tâm trí bạn biến thành thấu kính nhờ tia hội tụ chú ý; hãy để linh hồn bạn tràn đầy hứng thú với một ý tưởng chủ đạo, choán hết tâm trí bạn.”

Lời khuyên này đến từ Antonin-Dalmace Sertillanges, một thầy tu kiêm giáo sư môn triết học đạo đức người Dominica, người đã viết nên cuốn sách mỏng nhưng có sức ảnh hưởng mạnh mẽ trong suốt những năm đầu thế kỷ XX, The Intellectual Life (tạm dịch: Cuộc sống tri thức). Sertillanges đã viết cuốn sách dưới dạng cẩm nang đề cập đến “quá trình phát triển và đào sâu của tâm trí” dành cho những ai đang sống trong thế giới của những ý tưởng. Thông qua The Intellectual Life, Sertillanges nhận ra sự cần thiết của việc thành thạo những yếu tố phức tạp và giúp người đọc sẵn sàng đương đầu với thách thức này. Qua đó, cuốn sách của ông đã chứng minh được sự hữu ích của nó trong việc giúp con người nhanh chóng nắm bắt được những kỹ năng (nhận thức) khó học.

Để hiểu được lời khuyên của Sertillanges, chúng ta hãy cùng xem lại lời trích dẫn ở trên. Lời trích này được diễn đạt lại dưới nhiều hình thức trong cuốn The Intellectual Life, theo đó Sertillanges lập luận rằng để nâng cao tầm hiểu biết trong lĩnh vực của mình, bạn phải nắm được những chủ đề có liên quan một cách có hệ thống, cho phép “tia hội tụ chú ý” khám phá ra sự thật ẩn sâu trong mỗi chủ đề. Nói cách khác, ông cho rằng: Bạn phải tập trung sâu sắc khi muốn học hỏi. Ý tưởng này hóa ra lại đi trước thời đại. Trong quá trình suy ngẫm về hành trình của tâm trí vào thập niên 1920, Sertillanges đã khám phá ra sự thật về việc thành thạo các công việc đòi hỏi nhận thức, những công việc sẽ khiến giới học thuật phải mất thêm bảy thập kỷ nữa để hình thức hóa.

Công việc hình thức hóa này chính thức bắt đầu từ thập niên 1970, khi một nhánh của tâm lý học, đôi khi được gọi là tâm lý hiệu suất, bắt đầu khám phá một cách có hệ thống về những điều làm nên sự khác biệt giữa các chuyên gia (trong nhiều lĩnh vực khác nhau) với những người khác. Đầu thập niên

1990, K. Anders Ericsson, một giáo sư tại Đại học Bang Florida, đã tập hợp các manh mối để tạo nên một câu trả lời chặt chẽ, phù hợp với những ấn phẩm nghiên cứu đang xuất hiện ngày càng nhiều, và đặt cho nó một cái tên thuyết phục: thực hành có chủ đích.

Ericsson đã mở đầu bài luận về chủ đề mới mẻ này bằng một lời khẳng định mạnh mẽ: "Chúng tôi không đồng tình với ý kiến cho rằng những khác biệt này [giữa chuyên gia và người thường] là bất khả biến… Thay vào đó, chúng tôi đi đến kết luận rằng những khác biệt giữa chuyên gia và người thường phản ánh nỗ lực có chủ đích suốt cả đời nhằm nâng cao hiệu suất trong một lĩnh vực cụ thể."

Đặc biệt, văn hóa Mỹ rất thích các tình tiết phi thường ("Các anh có biết điều này dễ đến mức nào không?" Nhân vật của Matt Damon trong bộ phim Good Will Hunting (tạm dịch: Chàng Will tốt bụng) đã dở khóc dở cười khi anh nhanh chóng giải được bài toán khó từng khiến nhiều nhà toán học hàng đầu thế giới bối rối). Ericsson đã đề xướng ngành nghiên cứu này, và đến giờ nó đã được chấp nhận rộng rãi (trước dự tính[12]), khiến những câu chuyện viển vông đó không còn được ưa chuộng. Muốn thành thạo một công việc đòi hỏi về nhận thức thì bắt buộc phải có dạng thực hành đặc trưng này – tuy nhiên, vẫn có một vài ngoại lệ đối với những thiên tài bẩm sinh. (Cũng theo điểm này, Sertillanges có vẻ đã đi trước thời đại khi trình bày lập luận trong cuốn The Intellectual Life: "Các thiên tài, bản thân họ xuất sắc là vì họ đã đem tất cả năng lực của mình ra để dồn vào những gì họ quyết định sẽ thể hiện hết sức." Ericsson không thể nói hay hơn thế.)

[12] Sau khi Malcolm Gladwell truyền bá ý tưởng về thực hành có chủ đích trong cuốn sách bán chạy năm 2008 của mình có tựa đề Outliers: The Story of Success (Những kẻ xuất chúng), ý tưởng này đã trở thành xu hướng trong giới tâm lý (nhóm người nhìn chung luôn hoài nghi tất cả những gì Gladwell đề xuất). Nhiều người đã chọc ngoáy giả thiết về thực hành có chủ đích. Tuy nhiên, đa phần các nghiên cứu này đều không phủ nhận tính cần thiết của thực hành có chủ đích, mà thay vào đó, chúng lại cố gắng chứng minh rằng các yếu tố khác cũng đóng vai trò trong hiệu suất làm việc của cấp chuyên gia. Trong một bài báo có tựa đề: "Vì sao hiệu suất làm việc của các chuyên gia lại đặc biệt và không thể ngoại suy từ các nghiên cứu về hiệu suất của người thường: Câu trả lời cho những lời chỉ trích" được xuất bản trên tạp chí

Intelligence 45 (2014): 81-103, Ericsson đã phủ nhận nhiều nghiên cứu kiểu này. Trong bài báo, giữa nhiều luận điểm khác, Ericsson lập luận rằng bản phác thảo thực nghiệm của các bài phê bình này thường không hoàn thiện, bởi họ thường giả định rằng bạn có thể ngoại suy sự khác nhau giữa những người bình thường và những người trên mức bình thường trong một lĩnh vực cho trước thành sự khác nhau giữa các chuyên gia và những người không phải là chuyên gia. (TG)

Điều này đưa chúng ta tới câu hỏi rốt cuộc thực hành có chủ đích đòi hỏi điều gì. Người ta thường nhận biết các yếu tố cốt lõi của nó theo cách sau: (1) toàn tâm toàn ý dồn sức vào một kỹ năng cụ thể mà bạn đang cố gắng nâng cao hoặc một ý tưởng mà bạn đang cố gắng nắm bắt; (2) đón nhận phản hồi để có thể sửa đổi phương pháp của mình nhằm duy trì sự chú ý và chính xác tới những điểm có năng suất cao nhất. Yếu tố đầu tiên có tầm quan trọng đặc biệt đối với nội dung thảo luận của chúng ta, nó nhấn mạnh rằng thực hành có chủ đích không thể tồn tại song song với sự phân tâm, thay vào đó, nó đòi hỏi sự tập trung không gián đoạn. Như Ericsson nhấn mạnh: “Sự chú ý bị phân tán gần như đối nghịch với sự chú ý tập trung mà thực hành có chủ đích đòi hỏi”.

Theo các nhà tâm lý, Ericsson và những nhà nghiên cứu khác cùng lĩnh vực không hứng thú với câu hỏi vì sao thực hành có chủ đích lại hiệu quả; họ chỉ coi nó như một hành vi hiệu quả mà thôi. Tuy nhiên, sau nghiên cứu quan trọng đầu tiên của Ericsson về chủ đề này, các nhà khoa học thần kinh đã khám phá ra các cơ chế vật lý chi phối sự tiến bộ của con người trong những nhiệm vụ khó khăn. Theo khảo sát của nhà báo Daniel Coyle trong cuốn sách The Talent Code(Mật mã tài năng) ra mắt năm 2009, các nhà khoa học ngày càng tin tưởng rằng câu trả lời nằm ở myelin – một lớp mô mỡ phát triển quanh các nơ-ron, hoạt động như một lớp cách nhiệt cho phép các tế bào đốt cháy nhanh hơn và sạch hơn. Để hiểu được vai trò của myelin trong quá trình tiến bộ, hãy nhớ rằng các kỹ năng, dù là trí tuệ hay thể chất, cuối cùng cũng sẽ quy về mạch não. Ngành khoa học hiệu suất còn mới mẻ này lập luận rằng khi trau dồi một kỹ năng, bạn cũng đồng thời sản sinh thêm nhiều myelin quanh các nơ-ron liên quan, cho phép mạch tương ứng đốt cháy dễ dàng và hiệu quả hơn.

Hiểu biết này rất quan trọng, bởi nó được dựa trên nền tảng thần kinh giải thích vì sao thực hành có chủ đích lại hiệu quả. Thông qua việc tập trung cao

độ vào một kỹ năng cụ thể, bạn sẽ thúc đẩy quá trình đốt cháy ở mạch liên quan và quá trình này được lặp đi lặp lại nhiều lần trong lớp bao ngăn cách. Việc sử dụng liên tục các tế bào kích hoạt mạch cụ thể này sẽ hình thành nên tế bào thần kinh đệm ít gai (oligodendrocyte) để bắt đầu bao bọc các lớp myelin quanh các nơ-ron trong mạch – giúp củng cố hiệu quả kỹ năng. Do đó, tầm quan trọng của việc tập trung cao độ vào nhiệm vụ trước mắt, tránh phân tâm nằm ở chỗ đây là cách duy nhất để cô lập mạch thần kinh có liên quan đủ để kích hoạt quá trình sản sinh myelin có ích. Ngược lại, nếu bạn cứ cố học một kỹ năng mới phức tạp (quản lý cơ sở dữ liệu SQL chẳng hạn) trong tình trạng kém tập trung (có thể là do bảng tin của Facebook), bạn sẽ đốt cháy quá nhiều mạch cùng lúc và bừa bãi để cô lập nhóm nơ-ron mà bạn thực sự muốn tăng cường.

Trong suốt một thế kỷ kể từ khi Antonin-Dalmace Sertillanges lần đầu viết về việc sử dụng tâm trí như một thấu kính của tia hội tụ chú ý, chúng ta đã đi từ phép ẩn dụ nâng cao này tới lời giải thích tuy ít thi vị nhưng rõ ràng hơn, được biểu hiện qua các tế bào thần kinh đệm ít gai. Đồng thời, điều này cũng đưa đến một kết luận khó tránh khỏi: Để nhanh chóng học hỏi những vấn đề hóc búa, bạn phải tập trung cao độ và không được phân tâm. Nói cách khác, học hỏi là một hành động của làm việc sâu. Nếu cảm thấy thoải mái khi chuyên tâm, bạn cũng sẽ thoải mái khi thành thạo các hệ thống và kỹ năng ngày càng phức tạp nhưng cần thiết để tiến xa hơn trong nền kinh tế. Ngược lại, nếu bạn luôn cảm thấy khó chịu và phân tâm ở khắp nơi, đừng hy vọng những hệ thống và kỹ năng này sẽ dễ dàng đến với bạn.

**Làm việc sâu sẽ giúp bạn tạo ra sản phẩm xuất sắc**

Adam Grant đã lao động ở cấp độ xuất sắc. Khi tôi gặp Grant năm 2013, anh là giáo sư trẻ nhất được bổ nhiệm tại Trường Kinh doanh Wharton ở Pennsylvania. Một năm sau, khi tôi bắt đầu viết chương này (và chỉ mới bắt đầu nghĩ đến quy trình bổ nhiệm của mình), thì nghe được tin: Giờ thì Grant là giáo sư[13] trẻ nhất tại Wharton.

[13] Ở Mỹ có ba bậc giáo sư: trợ lý giáo sư (assistant), phó giáo sư (associate) và giáo sư (full professor). Theo quy trình, bạn sẽ được thuê làm trợ lý giáo sư và được thăng chức lên phó giáo sư sau khi được bổ nhiệm. Giáo sư là học hàm thường đòi hỏi nhiều năm thành tựu và có những đóng góp đáng kể

trong một lĩnh vực. (BTV)

Lý do Grant thăng tiến nhanh như vậy trong lĩnh vực học thuật hết sức đơn giản: Anh lao động. Năm 2012, Grant công bố bảy bài báo – tất cả đều xuất hiện trên các tạp chí lớn. Đây là một tỷ lệ cao đến phi lý trong lĩnh vực của anh (các giáo sư thường có xu hướng làm việc một mình hoặc trong một nhóm hợp tác nho nhỏ, không có các nhóm lớn sinh viên hay thực tập sau tiến sĩ hỗ trợ nghiên cứu của họ). Năm 2013, con số này giảm xuống còn năm. Đây vẫn là một tỷ lệ cao đến phi lý dù nó chưa đáp ứng được tiêu chuẩn của anh. Tuy nhiên, anh cũng có thể đưa ra lý do rằng cùng năm đó, anh đã xuất bản một cuốn sách có tựa đề Give and Take (Cho khế nhận vàng), tác phẩm đã góp phần quảng bá một số nghiên cứu của anh về mối quan hệ trong kinh doanh. Nói cuốn sách này thành công thôi là chưa đủ. Nó còn được vinh danh trên trang bìa New York Times Magazine và tiếp tục trở thành một tác phẩm bán chạy trên diện rộng. Khi Grant được trao học hàm giáo sư năm 2014, ngoài cuốn sách này, anh đã viết hơn 60 bài bình duyệt.

Không lâu sau khi gặp Grant, khi trong đầu vẫn còn canh cánh về sự nghiệp học thuật của mình, tôi không thể không hỏi anh về hiệu suất làm việc phi thường đó. May cho tôi là anh đã vui vẻ chia sẻ suy nghĩ của mình về chủ đề này. Thì ra Grant nghĩ rất nhiều về cách thức tạo ra sản phẩm ở mức xuất sắc. Ví dụ, anh gửi cho tôi một bộ slide PowerPoint của một hội thảo mà anh đã tham dự cùng một số giáo sư khác trong lĩnh vực. Sự kiện tập trung vào việc quan sát dựa trên dữ liệu về cách tạo ra các bài viết học thuật ở mức tối ưu. Các slide bao gồm biểu đồ tròn nêu chi tiết việc phân bổ thời gian cho mỗi mùa, một lưu đồ ghi lại sự phát triển trong mối quan hệ với các đồng tác giả, và danh sách gợi ý đọc với hơn 20 đề mục. Những giáo sư kinh doanh này không sống trong sự rập khuôn của thứ học thuật lơ đãng và lạc lõng trong những cuốn sách, và thỉnh thoảng họ sẽ tình cờ nghĩ ra một ý tưởng lớn. Họ coi hiệu suất như một vấn đề khoa học cần giải quyết một cách có hệ thống – mục tiêu mà Adam Grant có vẻ đã đạt được.

Dù hiệu suất của Grant còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố, nhưng có một yếu tố đặc biệt có vẻ là tâm điểm trong phương pháp của anh: tổ chức những công việc trí tuệ khó khăn nhưng quan trọng thành một mạch dài, không gián đoạn. Grant thực hiện việc tập hợp này ở nhiều cấp độ. Trong năm, anh bố trí công việc giảng dạy vào kỳ học mùa thu, trong suốt thời gian đó, anh có thể dồn

toàn bộ sự chú ý vào công tác giảng dạy và luôn sẵn sàng vì sinh viên. (Phương pháp này có vẻ hiệu quả, khi Grant hiện là giảng viên được đánh giá cao nhất tại Wharton, và là người giành được nhiều giải thưởng trong lĩnh vực giảng dạy.) Thông qua việc dồn lực cho hoạt động giảng dạy vào mùa thu, Grant có thể hướng toàn bộ sự chú ý cho công tác nghiên cứu vào mùa xuân và hè, mà ít bị phân tâm hơn.

Grant cũng dồn sự chú ý theo phạm vi thời gian nhỏ hơn. Trong kỳ học mang tính nghiên cứu, anh cũng xen kẽ các giai đoạn, khi thì để ngỏ cửa văn phòng để tiếp các sinh viên và đồng nghiệp, khi thì cô lập mình để hoàn toàn tập trung và tránh sao lãng khi nghiên cứu. (Về căn bản, anh phân chia việc nghiên cứu học thuật thành ba nhiệm vụ riêng rẽ: phân tích dữ liệu, viết bản thảo đầy đủ và chỉnh sửa bản thảo thành tác phẩm chính thức.) Trong suốt giai đoạn có thể kéo dài tới ba, bốn ngày này, anh thường cài đặt trình trả lời tự động không-ở-văn-phòng trên e-mail để người gửi đừng chờ hồi âm. Anh nói với tôi: “Đôi khi việc đó khiến các đồng nghiệp của tôi bối rối. Họ nói: ‘Anh có ra ngoài đâu, tôi thấy anh đang ở trong văn phòng còn gì!’” Nhưng với Grant, áp đặt nghiêm khắc sự cách ly cho đến khi hoàn thành xong nhiệm vụ mới là điều quan trọng.

Tôi đoán rằng thực chất Adam Grant không làm nhiều giờ hơn giáo sư ở các viện nghiên cứu hàng đầu (nhìn chung, đây là nhóm người có thiên hướng nghiện công việc), nhưng anh vẫn thu xếp để tạo ra nhiều sản phẩm hơn bất kỳ ai cùng lĩnh vực. Tôi cho rằng chính phương pháp tập hợp công việc đã giải thích cho nghịch lý này. Cụ thể, bằng cách tập hợp công việc thành các mạch có cường độ cao và không đứt quãng, anh tận dụng quy luật hiệu suất sau:

**Thành quả của công việc có chất lượng cao = (Thời gian bỏ ra) × (Cường độ tập trung)**

Nếu tin vào công thức này, bạn sẽ thấy những thói quen của Grant rất có ý nghĩa: Thông qua việc tối đa hóa cường độ làm việc, anh đã tối đa hóa được những thành quả mà anh tạo ra trên mỗi đơn vị thời gian làm việc.

Đây không phải là lần đầu tôi bắt gặp khái niệm hiệu suất được viết dưới dạng công thức này. Lần đầu là khi tôi đang nghiên cứu cuốn sách thứ hai của mình: How to Become a Straight-A Student (tạm dịch: Làm sao để trở thành

một sinh viên điểm A toàn diện) nhiều năm trước. Trong suốt quá trình nghiên cứu, tôi đã phỏng vấn khoảng 50 sinh viên đại học có điểm rất tốt đến từ một trong những trường có tỷ lệ cạnh tranh cao nhất nước Mỹ. Điều tôi nhận ra từ các cuộc phỏng vấn này là những sinh viên giỏi nhất thường học ít hơn những sinh viên có điểm GPA[14] thấp hơn họ. Một trong những lời giải thích cho hiện tượng này hóa ra chính là công thức đã nêu ở trên: Những sinh viên giỏi nhất hiểu được vai trò của cường độ học tập đối với hiệu suất và vì vậy, họ đã làm mọi cách để tối đa hóa sự tập trung – giảm đáng kể thời gian bắt buộc để chuẩn bị cho các bài kiểm tra hay viết bài nghiên cứu, mà không làm giảm bớt chất lượng kết quả của mình.

[14] GPA (Grade Point Average): Điểm trung bình đánh giá sinh viên theo hệ thống giáo dục Mỹ. (BTV)

Ví dụ về Adam Grant cho thấy công thức về cường độ này còn áp dụng cho cả điểm GPA và những thứ có liên quan tới các công việc đòi hỏi nhận thức khác. Nhưng tại sao lại thế? Sophie Leroy, Giáo sư chuyên ngành Kinh doanh tại Đại học Minnesota, đã đưa ra một lời giải thích thú vị. Trong một nghiên cứu năm 2009 có tựa đề gây tò mò: “Why Is It So Hard to Do My Work?” (tạm dịch: Vì sao làm việc của mình lại khó như vậy?), Leroy đã đưa ra một khái niệm mà bà gọi là thặng dư chú ý. Ở phần mở đầu bài nghiên cứu, bà nhấn mạnh rằng những nhà nghiên cứu khác đã nghiên cứu tác động của sự đa nhiệm – nỗ lực hoàn thành nhiều nhiệm vụ một lúc – đối với hiệu suất. Tuy nhiên, bà cho rằng, trong môi trường văn phòng với những trí thức hiện đại, một khi bạn đã đạt đến trình độ đủ cao, thì việc tìm được ai đó làm nhiều dự án liên tiếp cũng trở nên thường gặp hơn: “Đi từ cuộc họp này sang cuộc họp khác, bắt đầu dự án này rồi lại nhanh chóng phải chuyển sang dự án khác chỉ là một phần cuộc sống trong các tổ chức,” Leroy lý giải.

Vấn đề đối với chiến lược đa nhiệm này là khi bạn chuyển từ Nhiệm vụ A nào đó sang Nhiệm vụ B, bạn sẽ không ngay lập tức chú ý đến nhiệm vụ mới – mà phần thặng dư chú ý đó vẫn còn mắc kẹt trong tư duy về nhiệm vụ lúc đầu. Phần thặng dư này sẽ đặc biệt tăng lên nếu công việc của bạn ở Nhiệm vụ A vẫn còn để ngỏ và ở cường độ thấp trước khi bạn chuyển hướng, nhưng ngay cả trong trường hợp bạn đã hoàn thành Nhiệm vụ A trước khi rời đi, thì sự chú ý của bạn vẫn sẽ bị phân mảnh mất một khoảng thời gian.

Leroy đã nghiên cứu ảnh hưởng của phần thặng dư chú ý này đối với hiệu suất bằng cách ép buộc chuyển đổi nhiệm vụ trong phòng thí nghiệm. Ví dụ, trong một thí nghiệm tương tự, bà bắt đầu cho các đối tượng tham gia làm một bộ các câu đố chữ. Ở một số lần thử, bà sẽ làm gián đoạn và nói với họ rằng họ cần tiếp tục thực hiện một nhiệm vụ mới và đầy thách thức, trong trường hợp này là đọc sơ yếu lý lịch và đưa ra những quyết định tuyển dụng giả định. Trong những lần thử khác, bà để cho các đối tượng giải xong các ô chữ trước khi giao cho họ nhiệm vụ mới. Giữa lúc giải đố và tuyển dụng, bà cho họ chơi trò chơi chọn từ vựng nhanh để định lượng phần thặng dư chú ý còn lại sau nhiệm vụ đầu tiên.[15] Kết quả của thí nghiệm này cùng những nghiên cứu tương tự của bà cho thấy rõ: "Những người trải nghiệm thặng dư chú ý sau khi chuyển đổi nhiệm vụ có hiệu suất thấp hơn ở nhiệm vụ tiếp theo," và phần thặng dư càng nhiều thì hiệu suất càng thấp.

[15] Trò chơi chọn từ vựng nhanh sẽ chiếu chớp nhoáng các chuỗi chữ cái trên màn hình; một số tạo thành từ thật, một số không. Người chơi phải quyết định càng nhanh càng tốt là từ đó có nghĩa hay không, rồi nhấn nút để chọn "thật" và nút khác để chọn "không thật". Những bài kiểm tra này cho phép bạn định lượng mức độ từ khóa nhất định đang được "kích hoạt" trong đầu người chơi, bởi sự kích hoạt sẽ khiến người chơi nhấn nút "thật" nhanh hơn khi họ nhìn thấy nó chớp lên trên màn hình. (TG)

Khái niệm thặng dư chú ý giúp giải thích vì sao công thức cường độ lại đúng, đồng thời nó còn giải thích được hiệu suất của Grant. Thông qua việc thực hiện một nhiệm vụ khó trong một khoảng thời gian dài mà không chuyển đổi, Grant đã giảm bớt tác động tiêu cực của thặng dư chú ý xuống mức tối thiểu, và cho phép anh tối đa hóa hiệu suất cho nhiệm vụ đơn lẻ này. Nói cách khác, khi Grant tự cô lập bản thân trong nhiều ngày để tập trung vào bài luận, mức độ hiệu quả công việc của anh sẽ cao hơn so với giáo sư chuẩn mực thường đi theo chiến lược dễ phân tâm hơn, khiến công việc bị gián đoạn liên tục bởi rất nhiều khoản thặng dư.

Ngay cả khi bạn không thể tái hiện hoàn toàn quá trình cách ly cực đoan của Grant (chúng ta sẽ đi sâu vào những chiến lược khác nhau để lên kế hoạch làm việc sâu trong Phần 2), thì khái niệm thặng dư chú ý vẫn cho thấy sự hiệu quả, bởi nó đã chỉ ra rằng thói quen làm việc thông thường trong trạng thái bán phân tâm có khả năng phá hoại hiệu suất làm việc của bạn. Cứ 10 phút

một lần ngó qua hộp thư đến nghe có vẻ vô hại. Thật vậy, nhiều người biện hộ rằng hành vi này còn tốt chán so với thói quen để hộp thư mở suốt trên màn hình (một thói quen nhảm nhí mà không mấy ai còn làm). Nhưng Leroy đã chỉ cho chúng ta thấy, thực tế đây chẳng phải là một tiến bộ gì cho cam. Việc ngó qua đó sẽ đưa bạn đến với mục tiêu chú ý mới. Tệ hơn, việc nhìn thấy những tin nhắn mà bạn không thể xử lý ở thời điểm đó (đây là trường hợp khá phổ biến), bạn sẽ bị ép phải quay trở lại nhiệm vụ ban đầu trong khi nhiệm vụ thứ hai vẫn dang dở. Phần thặng dư chú ý còn lại do chuyển đổi nửa vời sẽ làm giảm hiệu suất của bạn.

Khi lùi lại một bước để đánh giá sự việc dưới góc nhìn cá nhân, chúng ta sẽ thấy một lập luận rõ ràng: Để tạo ra sản phẩm ở mức xuất sắc, bạn cần dồn toàn bộ sự tập trung vào một nhiệm vụ và không được phân tâm trong một thời gian dài. Nói cách khác, hình thức làm việc có thể tối ưu hóa hiệu suất của bạn chính là làm việc sâu. Nếu không thấy thoải mái khi chìm đắm trong công việc suốt một thời gian dài, bạn sẽ khó có thể đạt được mức hiệu suất cao nhất để tăng cường chuyên môn. Nếu tài năng và kỹ năng của bạn không lấn át hẳn đối thủ cạnh tranh, những người làm việc sâu trong số họ sẽ vượt qua bạn.

**Thế còn Jack Dorsey thì sao?**

Tôi vừa đưa ra lập luận về lý do vì sao làm việc sâu lại hỗ trợ cho những khả năng đang ngày càng trở nên quan trọng hơn trong nền kinh tế. Thế nhưng, trước khi chấp nhận kết luận này, chúng ta còn phải đối mặt với một kiểu câu hỏi mà tôi vẫn thường hay bắt gặp khi thảo luận về chủ đề này: Thế còn Jack Dorsey thì sao?

Jack Dorsey đã giúp sáng lập ra Twitter. Sau khi từ bỏ vị trí CEO, anh tiếp tục thành lập công ty xử lý thanh toán Square. Theo hồ sơ trên Forbes: “Anh là người chuyên làm gián đoạn trên diện rộng và là kẻ phạm tội liên tục.” Anh cũng là người không dành nhiều thời gian cho trạng thái làm việc sâu. Dorsey không có thú vui xa xỉ dành cho việc tư duy liên tục trong một thời gian dài, vì vào thời điểm hồ sơ trên Forbes được thành lập, anh đang chịu trách nhiệm quản lý cả Twitter (tại đây anh vẫn là Chủ tịch) và Square, dẫn đến thời gian biểu chật kín công việc nhằm đảm bảo rằng các công ty đều có “nhịp độ hằng tuần” dễ đoán (và nó cũng đảm bảo rằng thời gian và sự chú ý của Dorsey được phân chia kỹ càng).

Ví dụ, Dorsey báo cáo rằng anh thường kết thúc một ngày bình thường với 30-40 ghi chú trong cuộc họp mà anh cần xem lại và sàng lọc vào buổi tối. Trong những khoảng trống nho nhỏ giữa các cuộc họp này, anh tin tưởng vào sự sẵn sàng ngẫu nhiên. “Tôi giải quyết khá nhiều việc bên những chiếc bàn đứng, nơi bất kỳ ai cũng có thể đi tới,” Dorsey nói. “Thành ra tôi nghe được mọi chuyện ở khắp công ty.”

Phong cách làm việc này không chuyên sâu. Theo thuật ngữ đã đề cập ở phần trước, phần thặng dư chú ý của Dorsey hẳn là vô cùng lớn khi anh cứ lao từ cuộc họp này sang cuộc họp khác, cho phép mọi người thoải mái khiến mình bị gián đoạn trong những khoảng thời gian giao thoa ngắn ngủi xen giữa. Chúng ta không thể nói rằng công việc của Dorsey rất hời hợt, bởi làm việc hời hợt, theo định nghĩa trong phần giới thiệu, có giá trị rất thấp và dễ bị bắt chước, trong khi những gì Jack Dorsey làm lại đáng giá không ngờ và được tưởng thưởng cao trong nền kinh tế của chúng ta (cho đến thời điểm viết cuốn sách này, anh đã nằm trong top 1.000 người giàu nhất thế giới, với giá trị tài sản ròng trên 1,1 tỷ đô-la).

Jack Dorsey rất quan trọng với nội dung thảo luận của chúng ta bởi anh là một hình mẫu tiêu biểu của một nhóm người mà chúng ta không thể bỏ qua: những cá nhân có thể thành công mà không cần sự chuyên sâu. Khi đặt tựa cho câu hỏi tạo động lực của phần này “Thế còn Jack Dorsey thì sao?”, tôi muốn đưa ra một ví dụ cụ thể cho câu hỏi khái quát hơn: Nếu làm việc sâu quan trọng đến thế, tại sao vẫn có những người bị phân tâm khi làm tốt công việc? Để đi đến kết luận chương này, tôi muốn giải đáp câu hỏi đó để bạn không còn canh cánh trong lòng về điều đó khi chúng ta bàn sâu hơn tới chủ đề chuyên sâu trong những phần tiếp theo.

Để bắt đầu, trước hết chúng ta cần lưu ý rằng Jack Dorsey là lãnh đạo cấp cao của một công ty lớn (thực ra là hai công ty). Các cá nhân đứng ở những vị trí cao đều có vai trò quan trọng đối với những người có thể phát triển vượt bậc mà không cần chuyên sâu, bởi phong cách sống của những nhà lãnh đạo như vậy thường khó tránh khỏi bị phân tâm. Dưới đây là câu trả lời của Kerry Trainor, CEO Vimeo, khi được hỏi: Anh có thể chịu được tình trạng không-có-e-mail trong bao lâu: “Tôi có thể trải qua một ngày thứ Bảy tuyệt vời và tốt lành mà không cần, không cần… à, hầu hết thời gian trong ngày mà không có nó… Ý tôi là, tôi sẽ kiểm tra e-mail, nhưng tôi không nhất thiết

phải trả lời.”

Dĩ nhiên, cùng lúc đó, những vị lãnh đạo này cũng được hậu đãi tốt hơn và trở nên quan trọng hơn trong nền kinh tế Mỹ hiện nay hơn bất kỳ thời điểm nào trong lịch sử. Thành công không có sự chuyên sâu của Jack Dorsey là điều thường gặp ở cấp quản lý tinh hoa này. Một khi đã quy định thực tế này, ta phải lùi lại để nhắc nhở bản thân rằng điều đó sẽ không làm xói mòn giá trị chung của chuyên sâu. Đó là bởi tính cần thiết của sự phân tâm trong công việc của các nhà lãnh đạo cấp cao này có liên quan hết sức cụ thể tới công việc đặc thù của họ. Một nhà điều hành tốt về căn bản là một cỗ máy đưa ra quyết định khó-mà-tự-động-hóa, không như hệ thống Watson chơi trò Jeopardy![16] của IBM. Họ đã xây dựng một kho lưu trữ kinh nghiệm khó có được, đồng thời mài giũa cũng như chứng minh khả năng của họ trước thị trường. Họ phải liên tục xử lý và tiến hành công việc suốt cả ngày – dưới dạng e-mail, cuộc họp, khảo sát hiện trường, hay tương tự như vậy. Sẽ thật lãng phí nếu yêu cầu một vị CEO dành bốn giờ để tư duy sâu một vấn đề nếu so với những gì khiến họ trở nên có giá trị. Tốt hơn là hãy thuê ba nhân viên cấp dưới tư duy sâu về vấn đề đó rồi để họ đưa ra giải pháp cho lãnh đạo, từ đó vị lãnh đạo này sẽ đưa ra quyết định cuối cùng.

[16] Jeopardy! là một chương trình đố vui trên truyền hình tại Mỹ với các câu đố trải dài trong nhiều lĩnh vực: lịch sử, văn học, nghệ thuật, khoa học... Chương trình có dạng câu trả lời-và-câu hỏi duy nhất, trong đó người chơi được cho biết manh mối dưới hình thức câu trả lời, và phải tạo ra lời giải dưới hình thức câu hỏi. (BTV)

Điều đặc trưng này rất quan trọng bởi nó cho chúng ta thấy, nếu bạn là một lãnh đạo cấp cao ở một công ty lớn, có lẽ bạn sẽ không cần đến lời khuyên ở những trang sau. Mặt khác, nó cũng cho chúng ta biết rằng bạn không thể đánh đồng phương pháp của những nhà lãnh đạo này với những công việc khác. Sự thật là việc Dorsey luôn đón nhận sự gián đoạn hay Kerry Trainor liên tục kiểm tra e-mail không nói lên được rằng bạn sẽ thành công nếu bắt chước giống họ: Hành vi của họ đều mang nét đặc trưng trong những vai trò cụ thể với tư cách là lãnh đạo doanh nghiệp.

Quy tắc đặc trưng này nên được áp dụng cho những ví dụ đối ứng tương tự xuất hiện trong đầu bạn khi đọc phần còn lại của cuốn sách này. Chúng ta

phải liên tục “nằm lòng” rằng, nền kinh tế vẫn tồn tại những góc khuất nhất định nơi sự chuyên sâu không được trân trọng. Ngoài các nhà lãnh đạo, chúng ta còn có thể kể đến những người làm kinh doanh và vận động hành lang, những người đặc biệt coi trọng sự kết nối liên tục. Thậm chí còn có cả những người vẫn luôn cố gắng chắt góp thành công dù bị phân tâm trong những lĩnh vực rất cần sự chuyên sâu.

Nhưng cùng lúc đó, bạn cũng đừng quá hấp tấp khi dán nhãn cho công việc của mình là không cần thiết phải chuyên sâu. Những thói quen hiện tại khiến làm việc sâu trở nên khó khăn không có nghĩa là sự thiếu chuyên sâu này có thể trở thành nền tảng cơ bản để làm tốt công việc. Ví dụ như, trong chương tiếp theo, tôi sẽ kể một câu chuyện về nhóm cố vấn quản trị có năng lực cao, những người luôn tin rằng kết nối e-mail liên tục là điều cần thiết để phục vụ khách hàng của mình. Khi một vị giáo sư trường Harvard buộc họ phải ngắt kết nối thường xuyên hơn (như một phần trong một nghiên cứu), họ mới ngỡ ngàng nhận ra rằng sự kết nối này không quan trọng như họ từng nghĩ. Không phải lúc nào khách hàng cũng thực sự cần liên lạc với họ và hiệu suất của họ đã được cải thiện ngay khi sự chú ý của họ bớt bị phân tán.

Tương tự như vậy, một số nhà quản lý mà tôi biết đã cố gắng thuyết phục tôi rằng giá trị của họ được thể hiện qua việc họ có thể phản hồi nhanh chóng các vấn đề của đội nhóm, giúp ngăn chặn sự đình trệ của dự án. Họ coi vai trò của họ như động lực để kích hoạt năng suất của những người khác chứ không nhất thiết là bảo vệ chính mình. Thế nhưng, những cuộc trao đổi theo đó lại sớm hé lộ rằng mục tiêu này không thực sự đòi hỏi kết nối làm phân tán sự chú ý. Quả là như vậy, nhiều công ty phần mềm hiện nay đã triển khai phương pháp quản lý dự án Scrum,[17] giúp thay thế việc nhắn tin tình thế này bằng những cuộc họp được tổ chức kỹ lưỡng và có hiệu quả ngay (những cuộc họp nhanh tại chỗ để giảm thiểu việc phải trình bày trang trọng). Cách tiếp cận này giúp giải phóng thời gian làm công tác quản lý để tư duy sâu về những vấn đề mà đội nhóm đang phải xử trí, giúp nâng cao giá trị tổng thể cho những sản phẩm mà họ tạo ra.

[17] Scrum là khung làm việc trong đó con người có thể xác định các vấn đề thích nghi phức hợp, trong khi vẫn giữ được năng suất và sáng tạo để chuyển giao các sản phẩm có giá trị cao nhất. (BTV)

Nói theo cách khác: Làm việc sâu không phải là kỹ năng duy nhất đáng giá trong nền kinh tế, và chúng ta có thể làm tốt việc này mà không phải bồi dưỡng khả năng, nhưng nơi thích hợp với điều này đang ngày càng hiếm. Theo những lý do được lập luận ở phần đầu chương, trừ khi bạn có bằng chứng rõ ràng cho thấy sự phân tâm rất quan trọng đối với một công việc cụ thể, còn không, bạn sẽ thu được thành quả tốt nhất nhờ xem xét nghiêm túc sự chuyên sâu.

# Chương haiTrạng thái làm việc sâu rất ít khi xuất hiện

Năm 2012, Facebook đã tiết lộ kế hoạch xây dựng trụ sở chính do Frank Gehry thiết kế. Trung tâm của tòa nhà mới này được CEO Mark Zuckerberg gọi là “dự án mặt sàn mở lớn nhất thế giới”: Hơn 3.000 nhân viên sẽ làm việc trên bàn ghế di động trải rộng khắp không gian hơn 4 héc-ta. Dĩ nhiên, Facebook không phải là gã khổng lồ duy nhất của Thung lũng Silicon đi theo khái niệm văn phòng mở. Khi Jack Dorsey, anh chàng chúng ta đã gặp ở cuối chương trước, mua lại tòa nhà San Francisco Chronicle cũ kỹ để thành lập Square, anh đã định hình lại không gian để các nhân viên phát triển làm việc trong không gian chung bên những chiếc bàn dài. “Chúng tôi khuyến khích mọi người ngồi ở không gian mở bởi chúng tôi tin vào sự ngẫu nhiên – người ta đi bên nhau và dạy nhau những điều mới mẻ,” Dorsey giải thích.

Một xu thế kinh doanh khác đang phát triển trong những năm gần đây là sự bùng phát của tin nhắn nhanh (Instant Message – IM). Một bài báo trên tờ Time đã chỉ ra rằng, công nghệ này không còn là “lãnh địa riêng của giới thanh thiếu niên ưa buôn dưa lê” mà giờ đây, nó đang giúp các công ty thu lời từ việc “đạt được năng suất mới và cải thiện thời gian phản hồi khách hàng”. Một nhà quản lý sản phẩm cấp cao của IBM đã tự hào nói rằng: “Mỗi ngày chúng tôi gửi 2,5 triệu tin nhắn phản hồi ngay chỉ trong phạm vi IBM.”

Một trong những người mới gia nhập thành công vào không gian IM kinh doanh gần đây là Hall, một công ty khởi nghiệp ở Thung lũng Silicon đã giúp nhân viên tiến xa hơn trong việc trò chuyện đơn thuần và đi sâu vào “hợp tác thời gian thực”. Một nhân viên phát triển người San Francisco mà tôi quen đã mô tả với tôi rằng, cảm giác giống như thể làm việc tại một công ty sử dụng Hall vậy. Anh giải thích, những nhân viên “hiệu suất cao” nhất đều cài đặt trình chỉnh sửa văn bản để mỗi khi có câu hỏi hay bình luận mới được đăng lên tài khoản Hall của công ty sẽ có một thông báo được hiển thị ngay lập tức trên màn hình. Khi đó, chỉ bằng một chuỗi các tổ hợp phím chuyên dụng, họ có thể đi ngay tới Hall, gõ ý tưởng, rồi lại nhanh chóng quay trở về với việc viết mã mà gần như không bị gián đoạn công việc. Anh bạn tôi có vẻ bị ấn tượng mạnh khi mô tả tốc độ của họ.

Xu hướng thứ ba là bước nhảy vọt cho các nhà sản xuất nội dung trên mọi lĩnh vực để duy trì sự hiện diện trên các phương tiện truyền thông xã hội. Tờ New York Times, pháo đài của những giá trị truyền thông trong thời đại cũ, hiện đang khuyến khích nhân viên tweet[18] – lời gợi ý đang được áp dụng bởi hơn 800 người viết bài, biên tập viên và phóng viên ảnh của tờ báo, và bản thân tờ báo giờ đây cũng đang duy trì một tài khoản Twitter. Đây không phải là chơi trội mà là một việc hết sức bình thường. Khi tiểu thuyết gia Jonathan Franzen viết bài cho tờ Guardian có gọi Twitter là "sự phát triển mang tính ép buộc" trong giới văn chương, ông đã bị chế nhạo là kẻ không thức thời. Tạp chí trực tuyến Slategọi lời phàn nàn của Franzen là "cuộc chiến đơn thương độc mã trên mạng Internet", và Jennifer Weiner, một tiểu thuyết gia khác, đã viết một bài phản hồi trên The New Republic, trong đó bà chỉ trích: "Franzen là người một mình một kiểu, chuyên đưa ra những chỉ dụ uy quyền chỉ có thể áp dụng được cho mình ông ta." Hashtag châm biếm #JonathanFranzenhates[19] sớm trở thành một làn sóng.

[18] Hành động đăng một thông tin gì đó lên trang cá nhân của mình trên Twitter. (BTV)

[19] Nghĩa là "Jonathan Franzen ghét bỏ". (ND)

Tôi đề cập đến ba xu hướng vận hành kinh doanh này bởi chúng đều nêu bật lên một nghịch lý. Trong chương trước, tôi đã chỉ trích rằng trong nền kinh tế hiện nay, làm việc sâu đáng giá hơn bao giờ hết. Tuy nhiên, nếu đúng là vậy, bạn hẳn sẽ thấy kỹ năng này được thúc đẩy bởi các cá nhân có tham vọng và những tổ chức hy vọng sẽ tận dụng được tối đa nhân viên của mình. Như những ví dụ trước đó nhấn mạnh, điều này sẽ không xảy ra. Trong giới kinh doanh, nhiều ý tưởng khác đang được ưu tiên ở vị trí quan trọng hơn là làm việc sâu, trong đó bao gồm sự phối hợp ngẫu hứng, trao đổi thông tin nhanh chóng, và sự hiện diện tích cực trên các phương tiện truyền thông xã hội.

Có quá nhiều xu hướng được ưu tiên hơn làm việc sâu đã đủ tệ rồi, việc nhiều xu hướng trong đó tích cực làm giảmkhả năng tập trung chuyên sâu còn góp phần khiến mọi việc tệ hơn. Ví dụ, những văn phòng mở có thể tạo thêm nhiều cơ hội hợp tác[20], nhưng điều đó cũng đồng nghĩa với sự "mất tập trung hàng loạt", như trích dẫn từ kết quả thực nghiệm được tiến hành trong một chương trình đặc biệt có tên The Secret Life of Office Buildings (tạm dịch:

Phía sau bức rèm của các tòa nhà văn phòng) của British TV. “Nếu bạn chỉ đơn thuần đang làm công việc gì đó và điện thoại đổ chuông, nó sẽ phá hỏng sự tập trung của bạn,” nhà khoa học thần kinh đã tiến hành thí nghiệm cho chương trình tiết lộ. “Dù lúc đó bạn không nhận ra, nhưng não bộ cũng phản ứng với sự sao lãng.”

[20] Trong Phần 2, tôi sẽ đi vào cụ thể từng lý do vì sao điều này lại không nhất thiết phải đúng. (TG)

Những vấn đề tương tự cũng xảy ra với sự bùng nổ của nhắn tin thời gian thực. Về lý thuyết, những hộp thư đến chứa e-mail chỉ có thể khiến bạn sao lãng khi chọn mở hộp thư, trong khi hệ thống truyền tin tức lại luôn hoạt động – phóng đại tác động của sự gián đoạn. Gloria Mark, Giáo sư ngành Thông tin thuộc Đại học California, Irvine, là một chuyên gia trong lĩnh vực khoa học phân mảnh chú ý. Trong một nghiên cứu được trích dẫn có căn cứ, Mark và các đồng tác giả đã quan sát những người lao động trí óc tại các văn phòng thực tế và phát hiện ra rằng, chỉ một sự phân tâm, dù là nhỏ nhất, cũng trì hoãn tổng thời gian cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ với một tỷ lệ đáng kể. “Việc này đã được chứng minh là vô cùng nguy hại,” bà tổng kết bằng lối nói giảm nói tránh mang tính học thuật điển hình.

Việc dồn ép những nhà sản xuất nội dung phải tham gia các phương tiện truyền thông xã hội cũng gây ra những tác dụng tiêu cực về khả năng tập trung. Chẳng hạn, những nhà báo chân chính cần tập trung thực hiện công tác báo chí một cách nghiêm túc – phân loại các nguồn tin phức tạp, tìm ra mạch truyện liên kết, viết nên những tác phẩm mang tính thuyết phục – vì vậy, việc đòi hỏi họ phải ngắt quãng quá trình tư duy sâu suốt cả ngày để tham gia vào những cuộc trò chuyện trực tuyến phù phiếm qua lại có vẻ không thỏa đáng (có phần làm mất giá trị), thậm chí tệ hơn là gây mất tập trung nghiêm trọng. George Packer, cây viết của tờ New Yorker danh giá, đã bắt trọn nỗi sợ hãi này trong một bài luận trình bày lý do vì sao anh không tweet: “Twitter là một sản phẩm xuất sắc dành cho những con nghiện truyền thông. Nó khiến tôi hoảng sợ, không phải vì tôi vượt trội hơn nó về mặt đạo đức, mà bởi tôi không nghĩ mình có thể kiểm soát được nó. Tôi lo cứ thế rồi mình sẽ bỏ đói đứa con tinh thần mất.” Khi viết bài này, Packer đang bận rộn với việc viết cuốn The Unwinding (tạm dịch: Bóc dỡ), cuốn sách ra đời không lâu sau đó và nhanh chóng đoạt giải Sách hay cấp Quốc gia – dẫu cho (hoặc có thể là

nhờ) anh đã không sử dụng các phương tiện truyền thông xã hội.

Tóm lại, những xu hướng có tác động lớn trong kinh doanh ngày nay đều làm suy giảm khả năng làm việc sâu của con người, dù những lợi ích mà các xu hướng này hứa hẹn mang lại (như gia tăng khả năng ăn may, phản hồi các yêu cầu nhanh chóng hơn, và phô bày nhiều hơn) không đáng kể so với những lợi ích từ việc tập trung vào công việc (chẳng hạn như khả năng nhanh chóng học hỏi những điều khó và đạt đến trình độ xuất sắc). Mục đích của chương này là để giải thích nghịch lý đó. Tôi sẽ trình bày những lý lẽ để chứng minh sự khan hiếm của làm việc sâu không xuất phát từ điểm yếu căn bản nào đó của thói quen. Khi quan sát kỹ hơn lý do vì sao chúng ta trân trọng sự sao lãng tại nơi làm việc, ta sẽ thấy những lý do có phần tùy ý hơn mình từng nghĩ – dựa trên tư duy không hoàn mỹ, kết hợp với sự mù mờ và bối rối vốn là bản chất của công việc tri thức. Mục tiêu của tôi là thuyết phục bạn rằng, dù việc sao lãng như hiện tại của chúng ta là một hiện tượng có thực, nhưng nó lại được xây dựng trên một nền tảng không vững chắc và có thể dễ dàng bị gạt bỏ ngay khi bạn quyết định trau dồi kỹ năng làm việc sâu đúng cách.

**Hố đen đo lường**

Mùa thu năm 2012, Tom Cochran, Trưởng phòng Công nghệ của Atlantic Media, đã giật mình khi biết lượng thời gian mà mình có vẻ đã tiêu tốn cho e-mail. Vì thế, giống như những chuyên gia có trách nhiệm khác, anh quyết định số liệu hóa sự bất ổn này. Thử quan sát hành vi của chính mình, Cochran đo được chỉ trong một tuần, anh đã nhận được 511 e-mail và gửi đi 284 cái. Vậy là trong 5 ngày làm việc, trung bình mỗi ngày anh giải quyết đến 160 e-mail. Chi tiết hơn, Cochran chú ý thấy ngay cả khi anh xoay xở để chỉ dành trung bình 30 giây cho mỗi e-mail, thì tính ra anh vẫn mất gần một tiếng rưỡi mỗi ngày chỉ để chuyển thông tin như thể một bộ định tuyến bằng xương bằng thịt. Có vẻ anh đã dành quá nhiều thời gian cho thứ không phải là ưu tiên trong mô tả công việc.

Cochran đã nhắc lại điều này trong một bài đăng trên blog, viết về thử nghiệm của mình cho tạp chí Harvard Business Review, những thống kê đơn giản này khiến anh phải suy nghĩ về phần còn lại của công ty. Những nhân viên của Atlantic Media tốn bao nhiêu thời gian để chuyển thông tin qua lại thay vì tập trung vào công tác chuyên môn đúng như mục đích họ được thuê

vào làm? Quyết tâm phải trả lời được câu hỏi này, Cochran tập hợp số liệu trong toàn công ty về số lượng e-mail gửi đi mỗi ngày và số từ trong mỗi e-mail. Sau đó, anh kết hợp những con số này với tốc độ gõ phím trung bình của các nhân viên, tốc độ đọc thư và mức lương. Kết quả là, anh khám phá ra rằng Atlantic Media đã tiêu hơn 1 triệu đô-la mỗi năm để trả tiền cho các nhân viên xử lý e-mail, mỗi thông điệp gửi đi hoặc nhận được lại bòn rút của công ty khoảng 95 xu chi phí nhân công. Cochran tổng kết: “Một phương pháp liên lạc ‘miễn phí, không va chạm’ cũng có những chi phí mềm tương đương với việc điều hành một công ty nhỏ như Learjet.”

Thực nghiệm của Tom Cochran đã mang lại kết quả thú vị về chi phí theo nghĩa đen của một hành vi tưởng chừng vô hại. Nhưng tầm quan trọng thực sự của câu chuyện này chính là bản thân thực nghiệm đó, và cụ thể là mức độ phức tạp của nó. Hóa ra, đúng là khó có thể trả lời một câu hỏi đơn giản kiểu như: Tác động tối thiểu từ thói quen sử dụng e-mail hiện tại của chúng ta là gì? Cochran đã tiến hành khảo sát toàn công ty và tập hợp số liệu thống kê từ hạ tầng công nghệ thông tin. Anh cũng thu thập dữ liệu tiền lương và thông tin về tốc độ gõ phím, tốc độ đọc thư, rồi triển khai toàn bộ quá trình thông qua một mẫu thống kê để đưa ra kết quả cuối cùng. Dù thế, kết quả khảo sát vẫn có thể thay đổi, và vì nó không thể rạch ròi, chẳng hạn như có bao nhiêu giá trị được sản sinh thông qua việc sử dụng e-mail thường xuyên, gây tốn kém và có thể thu lại một phần chi phí của nó.

Ví dụ này đã khái quát hóa những hành vi phổ biến nhất có khả năng cản trở hoặc củng cố làm việc sâu. Dù chúng ta khó có thể chấp nhận được rằng sự phân tâm cũng tạo ra chi phí và sự chuyên sâu cũng làm nên giá trị, nhưng như Tom Cochran đã khám phá ra, những tác động này rất khó đo lường. Đây không phải là đặc điểm nổi bật riêng biệt đối với những thói quen có liên quan tới sự phân tâm và chuyên sâu: Nói chung, khi các công việc tri thức đặt ra những nhu cầu phức tạp hơn đối với lực lượng lao động, việc đo lường giá trị nỗ lực của mỗi cá nhân sẽ càng trở nên khó khăn hơn. Thomas Piketty, nhà kinh tế người Pháp, đã trình bày quan điểm này trong nghiên cứu về sự gia tăng mức lương đột biến của giới lãnh đạo. Giả định chi phối lập luận của ông là: “Xét một cách khách quan, khó có thể đo đếm được những đóng góp của một cá nhân vào thành quả của cả một doanh nghiệp”. Việc không có các công cụ đo lường có thể dẫn đến những kết quả bất hợp lý, chẳng hạn như mức lương của tầng lớp lãnh đạo không tương xứng với năng suất biên của

họ. Dù một số chi tiết trong lý thuyết của Piketty còn gây tranh cãi, nhưng nhìn chung nó đã đưa ra được giả thiết cơ bản rằng việc đo lường đóng góp của các cá nhân đang ngày càng khó khăn hơn, mà theo lời Piketty là "rõ ràng đúng".

Do đó, chúng ta không nên hy vọng sẽ dễ dàng phát hiện được tác động mấu chốt của những hành vi phá hoại sự chuyên tâm. Theo Tom Cochran, những số liệu đo lường này đã rơi vào vùng hỗn độn khó có thể đo lường dễ dàng – tôi gọi đó là hố đen đo lường. Dĩ nhiên, dù rất khó đo lường những đại lượng liên quan tới làm việc sâu nhưng điều đó không có nghĩa là các doanh nghiệp sẽ bỏ qua nó. Chúng ta có rất nhiều ví dụ về các hành vi khó đo lường tác động tới mục tiêu vô cùng quan trọng nhưng lại phổ biến trong văn hóa doanh nghiệp; chẳng hạn như ba xu hướng đã được giới thiệu ở phần đầu chương, hay mức lương lãnh đạo thuộc hàng "khủng" đã khiến Thomas Piketty phải đau đầu. Nhưng nếu không có những phép đo rõ ràng bổ trợ, thì bất kỳ hành vi kinh doanh nào cũng sẽ dễ bị tổn thương trước những ý tưởng bất ổn và những nguồn lực chuyển dịch, và trong tình trạng hỗn độn bất ổn này, chúng ta khó có thể làm việc sâu.

Thực tế của hố đen đo lường chính là cơ sở cho những tranh luận tiếp theo trong chương này. Trong các phần tới, tôi sẽ mô tả những tư duy và thiên kiến khác nhau đã đẩy công việc kinh doanh rời xa khỏi hình thức làm việc sâu và nghiêng về những phương án thay thế gây phân tâm hơn. Không một hành vi nào trong số đó có thể tồn tại lâu dài nếu việc chúng gây hại tới mục tiêu vô cùng quan trọng trở nên rõ ràng, nhưng hố đen đo lường sẽ ngăn cản sự rõ ràng đó, đồng thời cho phép chúng ta hướng tới sự phân tâm đang ngày càng lớn trong công việc.

**Nguyên tắc ít kháng cự nhất**

Nhắc đến những hành vi mất tập trung được chấp nhận ở nơi làm việc, chúng ta phải kể đến văn hóa kết nối đang đầy rẫy hiện nay, nơi mọi người đều cho rằng họ phải nhanh chóng đọc và phản hồi các e-mail (cùng những hình thức trao đổi liên quan). Trong quá trình nghiên cứu về chủ đề này, Giáo sư Leslie Perlow thuộc Đại học Kinh doanh Harvard đã phát hiện ra rằng, những chuyên gia mà bà khảo sát thường dành khoảng 20-25 giờ mỗi tuần bên ngoài văn phòngđể kiểm tra e-mail – tin rằng việc trả lời bất kỳ e-mail nào (nội bộ hay đối ngoại) trong vòng một giờ kể từ khi thư đến rất quan trọng.

Như nhiều người khác, bạn có thể sẽ tranh luận rằng, đây là hành vi rất cần thiết trong nhiều ngành kinh doanh đang thay đổi nhanh chóng. Nhưng đây chính là điểm khiến mọi việc trở nên thú vị: Perlow đã tiến hành kiểm chứng tuyên bố này. Cụ thể hơn, bà đã thuyết phục các nhà lãnh đạo tại Boston Consulting Group, một doanh nghiệp tư vấn quản lý áp lực cao có văn hóa kết nối vững chắc, cho phép bà được thử nghiệm thói quen làm việc của một nhóm trong công ty. Bà muốn đưa ra một câu hỏi đơn giản: Liệu việc đó có thực sự giúp công việc của bạn được kết nối liên tục hay không? Để làm vậy, bà đã thực hiện một việc khá cực đoan: Bà buộc mỗi thành viên trong nhóm phải chọn một ngày trong tuần làm việc để nghỉ ngơi hoàn toàn – không được kết nối với bất kỳ ai trong hoặc ngoài công ty.

Bà nhớ lại: “Ban đầu, nhóm còn ngần ngại thực hiện thử nghiệm. Người phụ trách vốn rất ủng hộ ý tưởng chung này bỗng lo lắng không biết phải nói sao với khách hàng về việc mỗi thành viên trong nhóm sẽ nghỉ một ngày trong tuần.” Các tư vấn viên cũng căng thẳng không kém, họ lo rằng mình sẽ “đặt công việc vào vòng nguy hiểm”. Nhưng rồi nhóm không mất khách hàng, còn các thành viên cũng không mất việc. Thay vào đó, các tư vấn viên tìm thấy nhiều cách tận hưởng công việc hơn, giao tiếp với nhau tốt hơn, học được nhiều điều hơn (như chúng ta đoán định, đó là sự kết nối giữa phát triển chiều sâu và kỹ năng được nhấn mạnh trong chương trước), và điều quan trọng nhất có lẽ là “mang lại sản phẩm tốt hơn cho khách hàng”.

Điều này đã làm nảy sinh một câu hỏi thú vị: Tại sao lại có nhiều người đi theo sự dẫn dắt của Boston Consulting Group và củng cố văn hóa kết nối này, dù Perlow đã khám phá trong nghiên cứu của mình rằng, điều đó sẽ phương hại tới niềm hạnh phúc và năng suất của nhân viên, và có thể không giúp gì cho mục tiêu vô cùng quan trọng? Tôi nghĩ chúng ta có thể tìm thấy câu trả lời trong thực tế của hành vi tại nơi làm việc dưới đây.

Nguyên tắc ít kháng cự nhất: Trong môi trường kinh doanh, nếu không có phản hồi rõ ràng về tác động của những hành vi khác nhau tới mục tiêu vô cùng quan trọng, chúng ta sẽ có xu hướng nghiêng về những hành vi dễ thực hiện nhất ở thời điểm đó.

Quay lại với câu hỏi về lý do tại sao văn hóa kết nối lại tồn tại lâu dài, dựa theo nguyên tắc của chúng ta, câu trả lời chính là bởi nó dễ dàng hơn. Có ít nhất hai lý do lớn giải thích vì sao điều này là đúng. Lý do thứ nhất liên quan

tới mức độ phản hồi đối với những nhu cầu của bạn. Nếu bạn làm việc trong một môi trường có thể nhận được câu trả lời cho một câu hỏi hay một đoạn thông tin cụ thể ngay sau khi nhu cầu phát sinh, điều đó sẽ khiến cuộc sống của bạn trở nên dễ dàng hơn – ít nhất là vào thời điểm đó. Nếu không thể tin tưởng vào thời gian phản hồi nhanh chóng này, bạn sẽ phải lên kế hoạch trước cho công việc của mình, phải tổ chức hợp lý hơn và sẵn sàng gạt bỏ nhiều thứ sang một bên trong một khoảng thời gian, rồi hướng sự chú ý sang việc khác trong khi chờ đợi điều bạn đã yêu cầu. Tất cả những điều này sẽ khiến mỗi ngày làm việc của bạn thêm khó khăn hơn (ngay cả khi nó mang lại sự thỏa mãn lớn hơn và kết quả tốt đẹp hơn về lâu dài). Ta có thể thấy sự bùng phát của tin nhắn tức thời chuyên nghiệp được nhắc đến ở đầu chương này là một tư duy được đẩy sang hướng cực đoan. Nếu việc nhận được e-mail phản hồi trong vòng một giờ khiến một ngày của bạn trở nên dễ dàng hơn, vậy thì việc nhận được câu trả lời qua tin nhắn nhanh "trong vòng một nốt nhạc" còn củng cố thêm kết quả này lên một tầm cao nữa.

Lý do thứ hai về việc văn hóa kết nối khiến cuộc sống thêm phần dễ dàng hơn nằm ở chỗ nó tạo ra một môi trường mà trong đó, việc dành cả ngày để xử lý hộp thư đến được chấp nhận – việc sốt sắng phản hồi e-mail mới nhất trong khi những e-mail khác vẫn chất đống đằng sau khiến quá trình này mang lại cảm giác thỏa mãn về năng suất (và sẽ còn tiếp tục). Nếu tạm bỏ qua số e-mail kia, bạn sẽ buộc phải triển khai cách tiếp cận thấu đáo hơn để nghiệm ra mình phải làm gì và làm trong bao lâu. Việc lên kế hoạch này khá khó khăn. Hãy thử xem xét phương pháp quản lý tác vụ trong cuốn Getting Things Done (Hoàn thành mọi việc không hề khó)[21] của David Allen chẳng hạn. Đó là một hệ thống đáng nể nhằm quản lý một cách thông minh sự tuân thủ trong môi trường làm việc đầy tính cạnh tranh. Hệ thống này đề xuất một biểu đồ tiến trình gồm 15 yếu tố để đưa ra quyết định về việc làm gì tiếp theo. Chỉ đơn giản chọn lấy một e-mail gửi kèm mới nhất hẳn sẽ dễ dàng hơn đáng kể.

[21] Sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2010. (BTV)

Tôi đang chọn kết nối liên tục làm nghiên cứu tình huống trong thảo luận này, nhưng đó chỉ là một trong số nhiều ví dụ về hành vi kinh doanh đi ngược lại với chiều sâu và có khả năng làm giảm giá trị cốt lõi do công ty tạo ra, song vẫn được phát triển mạnh bởi nếu thiếu vắng các số liệu đo lường, hầu

hết mọi người sẽ quay lại với những điều dễ làm nhất.

Một ví dụ khác, hãy xem xét thực tế vốn nhan nhản về việc tổ chức các cuộc họp thường xuyên cho các dự án. Các cuộc họp này thường có xu hướng chồng chất và làm gián đoạn những kế hoạch liên quan, khiến việc tập trung liên tục suốt cả ngày trở nên bất khả thi. Nhưng tại sao chúng vẫn trường tồn với thời gian? Là vì chúng dễ dàng hơn. Đối với nhiều người, những cuộc họp thường trực này đã trở thành một hình thức tổ chức cá nhân đơn giản (mà đần độn). Thay vì cố gắng tự quản lý thời gian và nghĩa vụ của mình, họ lại để những cuộc họp đó thúc ép bản thân thực hiện hành động nào đó cho dự án và chung chung hơn là mang lại một hình ảnh dễ hình dung về tiến độ.

Hãy xem xét thực tiễn chán ngán của việc chuyển tiếp e-mail tới một hay nhiều đồng nghiệp khác kèm theo một câu hỏi kết thúc mở ngắn gọn, chẳng hạn như: “Anh nghĩ sao?” Những e-mail này chỉ tiêu tốn vài giây gõ phím của người gửi nhưng lại khiến người nhận phải dành nhiều thời gian và sự tập trung để tìm ra một câu trả lời mạch lạc. Người gửi chỉ cần có ý hơn một chút khi viết e-mail thì có thể giảm đáng kể thời gian tiêu tốn của các bên. Vậy tại sao những e-mail dễ tránh và mất thì giờ này lại phổ biến đến vậy? Đó là bởi từ góc độ của người gửi chúng dễ dàng hơn. Đó là một cách để họ dọn dẹp thứ gì đó khỏi hộp thư đến của mình – ít nhất là vào lúc đó – mà ít tiêu tốn năng lượng nhất.

Nguyên tắc ít kháng cự nhất, do những hố đen đo lường dựng lên, đã bổ trợ cho văn hóa công việc giúp chúng ta tránh được sự khó chịu ngắn hạn khi phải tập trung và lên kế hoạch, trong khi hy sinh sự thỏa mãn và tạo ra giá trị thực dài hạn. Bằng cách đó, nguyên tắc này hướng chúng ta tới việc lao động hời hợt trong một nền kinh tế đang ngày càng ưu tiên cho sự chuyên sâu. Tuy nhiên, đó không phải là xu hướng duy nhất tận dụng hố đen đo lường để làm giảm sự chuyên sâu. Chúng ta cũng phải xét đến “hiệu suất”, thứ nhu cầu đã, đang và sẽ luôn thu hút sự chú ý, sẽ được trình bày trong phần tiếp theo.

**Sự bận rộn đại diện cho hiệu suất**

Bạn sẽ gặp phải rất nhiều khó khăn khi muốn trở thành giáo sư tại một trường đại học chuyên về nghiên cứu. Nhưng công việc này sẽ mang tới cho bạn sự rõ ràng. Việc trở thành một nhà nghiên cứu học thuật tốt hay dở được đúc rút ngắn gọn thành câu hỏi đơn giản: Anh đã cho ra mắt được nghiên cứu quan

trọng nào chưa? Câu trả lời cho câu hỏi này có thể được định lượng bằng một con số duy nhất, chẳng hạn như chỉ số h. Công thức này được đặt tên theo người phát minh ra nó, Jorge Hirsch, nhằm xử lý số lượng công trình xuất bản và trích dẫn thành một giá trị duy nhất phản ánh tác động của người viết đối với lĩnh vực họ nghiên cứu. Ví dụ, trong lĩnh vực khoa học máy tính, người ta khó có thể đạt được chỉ số h trên 40, nhưng khi đã vượt qua được cột mốc này thì đó chính là dấu ấn của một sự nghiệp dài hơi mạnh mẽ. Ngược lại, nếu chỉ số h của bạn chỉ ở mức một con số khi bạn đang ở giai đoạn giữa của sự nghiệp, thì có lẽ bạn đang gặp vấn đề. Google Scholar là một công cụ phổ biến trong số nhiều công cụ học thuật giúp tìm kiếm các bài nghiên cứu, thậm chí nó còn tự động tính toán chỉ số h cho bạn, để đôi ba lần mỗi tuần, bạn được nhắc nhở xem chính xác thì mình đang ở vị trí nào. (Trong trường hợp bạn vẫn còn chưa rõ, thì tính tới buổi sáng khi viết chương này, chỉ số h của tôi là 21.)

Sự rõ ràng này đã đơn giản hóa các quyết định về thói quen làm việc mà một giáo sư chấp nhận hoặc từ bỏ. Ví dụ, trong một buổi phỏng vấn, Richard Feynman, nhà vật lý từng giành giải Nobel mới đây, đã giải thích về các chiến lược hiệu suất ít chính thống hơn của ông như sau:

Để cho ra đời các công trình nghiên cứu vật lý có giá trị thực sự, bạn sẽ cần đến những khoảng thời gian liên tục đến tuyệt đối… việc này đòi hỏi rất nhiều sự tập trung… nếu phải giải quyết bất kỳ công việc giấy tờ nào, bạn sẽ không còn thời gian nữa. Vì vậy, tôi đã phát minh ra một lý thuyết khác cho riêng mình: rằng tôi chính là một kẻ vô trách nhiệm. Tôi chủ động vô trách nhiệm. Tôi nói với mọi người rằng tôi không làm gì đâu. Nếu ai đó đề nghị kết nạp tôi vào hội đồng, tôi sẽ nói “Không”. Tôi là kẻ vô trách nhiệm mà.

Feynman đã kiên quyết lảng tránh các nhiệm vụ bàn giấy bởi ông biết chúng chỉ làm giảm khả năng thực hiện điều quan trọng nhất trong sự nghiệp của ông: “cho ra đời những công trình nghiên cứu vật lý có giá trị thực sự”. Giả sử, Feynman có thể hơi kém ở khoản phản hồi e-mail và sẽ chuyển trường đại học nếu bạn cố đưa ông vào một văn phòng mở hay yêu cầu ông phải tweet. Nhận thức rõ ràng về điều quan trọng sẽ giúp bạn rõ ràng về những điều không quan trọng.

Tôi đã đề cập tới các vị giáo sư trong ví dụ bởi trong số nhiều người lao động trí óc, họ là những trường hợp ngoại lệ, phần lớn họ đều không chia sẻ công

khai với người ngoài về việc họ đang làm tốt công việc của mình ra sao. Đây là mô tả của nhà phê bình xã hội Matthew Crawford về sự không chắc chắn này: “Bản thân các nhà quản lý cũng đang trải qua tình trạng hoang mang bất ổn, và những mệnh lệnh mơ hồ họ phải trả lời đã khiến tình hình trở nên nghiêm trọng.”

Dù Crawford đang nói cụ thể đến tình hình của những nhà quản lý tầm trung làm công việc tri thức, nhưng “tình trạng hoang mang bất ổn” mà ông đề cập đến lại áp dụng cho nhiều vị trí khác nhau trong ngành này. Theo Crawford mô tả trong bài thơ ca ngợi về nghề nghiệp của mình năm 2009 có tên Shop Class as Soulcraft (tạm dịch: Mua sắm đẳng cấp như Soulcraft), ông đã từ bỏ vị trí Giám đốc nhóm cố vấn thương mại ở Washington D.C. để mở một cửa hàng sửa chữa xe gắn máy nhằm thoát khỏi sự hoang mang này. Cảm giác khi nhận được một chiếc xe hỏng máy, đánh vật với nó, để rồi được mục sở thị thành công của mình (chiếc xe từ trong cửa hàng đi ra ngoài) mang lại cảm giác thành tựu cụ thể mà ông phải cố gắng lắm mới có được, khi trải qua một ngày dài với các loại báo cáo và chiến lược truyền thông mơ hồ.

Thực tế tương tự cũng tạo ra các trở ngại cho những người lao động trí óc. Họ muốn chứng minh mình là thành viên có hiệu suất cao trong nhóm và họ đang cố gắng duy trì điều đó. Tuy nhiên, họ lại không hoàn toàn nắm rõ được mục tiêu này sẽ tạo ra điều gì. Họ không có chỉ số h hay giá đỡ của chiếc xe gắn máy đã được sửa để chấm điểm giá trị công sức của mình. Để bù đắp thiếu sót này, nhiều người có vẻ đã tìm cách quay lại thời kỳ công nghiệp, khi năng suất lao động được thể hiện rõ trên quy mô toàn cầu.

Để hiểu được điều này, hãy nhớ lại sự nổi lên của những dây chuyền sản xuất đi kèm với sự trỗi dậy của Phong trào Hiệu quả do Frederic Taylor khởi xướng, người đã nổi danh nhờ dùng chiếc đồng hồ bấm giờ kiểm soát hiệu quả các bước di chuyển của công nhân nhằm tìm ra cách thức nâng cao tốc độ để hoàn thành nhiệm vụ. Trong kỷ nguyên của Taylor, năng suất là khái niệm hết sức rõ ràng: số công cụ được tạo ra trong một đơn vị thời gian. Dường như trong bối cảnh kinh doanh hiện nay, nhiều người lao động trí óc đã bỏ qua những ý tưởng khác và quay lại với cách định nghĩa cũ về năng suất khi nỗ lực củng cố giá trị của mình trong khi tình trạng công việc đang gây hoang mang. (Ví dụ, David Allen thậm chí còn dùng cụm từ “công cụ quay tay” để mô tả dòng công việc năng suất.) Tôi cho rằng, rõ ràng những

người lao động trí óc ngày càng chạy theo sự bận rộn nhiều hơn bởi họ không còn cách nào tốt hơn để bộc lộ giá trị của mình. Chúng ta hãy nghĩ cho xu hướng này một cái tên dần đi thôi.

Sự bận rộn đại diện cho hiệu suất: Khi không có những chỉ báo rõ ràng cho biết năng suất và giá trị trong công việc, nhiều người lao động trí óc lại quay lại với chỉ báo năng suất trong ngành công nghiệp: làm thật nhiều việc dễ thấy.

Tư duy này mang đến một lời giải thích khác cho sự phổ biến của các hành vi phá hoại chiều sâu. Nếu bạn gửi và trả lời e-mail cả ngày, nếu bạn liên tục đặt lịch trình và tham dự họp hành, nếu bạn cân nhắc các hệ thống tin nhắn phản hồi ngay (giống như của Hall) trong vòng vài giây sau khi ai đó đăng tải câu hỏi, hoặc nếu bạn lang thang khắp văn phòng mở, nêu ý tưởng với bất kỳ ai mà bạn gặp – tất cả những hành vi này đều khiến bạn có vẻ bận rộn trước bàn dân thiên hạ. Nếu bạn sử dụng sự bận rộn như một thước đo cho hiệu suất, những hành vi này sẽ góp phần khiến bạn thuyết phục chính mình và những người khác là bạn đang làm tốt công việc của mình.

Tư duy này cũng không hẳn là vô lý. Với một số người, công việc thực sự phụ thuộc vào hành vi như thế. Chẳng hạn, vào năm 2013, CEO mới của Yahoo, Marissa Mayer, đã cấm nhân viên làm việc tại nhà. Bà đưa ra quyết định này sau khi kiểm tra nhật ký máy chủ dùng cho mạng riêng tư ảo mà các nhân viên của Yahoo sử dụng để đăng nhập vào máy chủ công ty từ xa. Mayer thất vọng khi thấy các nhân viên làm việc tại nhà không đăng nhập đủ nhiều trong ngày. Theo một khía cạnh nào đó, bà đã phạt nhân viên vì không dành nhiều thời gian hơn để kiểm tra e-mail (một trong những lý do chính để đăng nhập vào máy chủ). Bà cảnh báo: “Nếu các bạn không bận rộn thấy rõ, tôi sẽ cho rằng các bạn làm việc không năng suất.”

Tuy nhiên, nếu nhìn nhận vấn đề một cách khách quan thì quan niệm này đã lỗi thời. Công việc tri thức không phải là một dây chuyền lắp ráp, và việc tách giá trị khỏi thông tin là một hoạt động thường mâu thuẫn với sự bận rộn. Hãy nhớ lại ví dụ về Adam Grant, học giả được nhắc đến ở chương trước, người đã trở thành giáo sư toàn thời gian trẻ nhất của Đại học Wharton nhờ liên tục nhốt mình tách biệt khỏi thế giới bên ngoài để tập trung viết lách. Hành vi đó đối lập với việc bận rộn công khai. Nếu Grant làm việc cho Yahoo!, chắc hẳn Marissa Mayer đã sa thải anh. Nhưng chiến lược chuyên

sâu này hóa ra lại mang lại giá trị to lớn.

Tất nhiên, chúng ta có thể loại bỏ sự ràng buộc đã lỗi thời này nếu có thể dễ dàng chứng minh tác động tiêu cực của nó đối với những điều quan trọng, nhưng nếu làm vậy, chúng ta sẽ gặp lại hố đen đo lường và điều này sẽ ngăn cản chúng ta nhận thức được sự rõ ràng. Sự kết hợp mạnh mẽ giữa sự mập mờ trong công việc và việc thiếu số liệu để đo lường tính hiệu quả của những chiến lược khác nhau đã dẫn đến những hành vi có vẻ buồn cười khi được xem xét một cách khách quan nhằm phát triển trong bối cảnh tâm lý hoang mang đang gia tăng trong công việc hằng ngày của chúng ta.

Dù vậy, trong phần tới, chúng ta sẽ thấy rằng, ngay cả những người đã hiểu tường tận cách thức để thành công trong công việc tri thức vẫn có thể đánh mất sự tập trung sâu. Cách duy nhất để thuyết phục bạn loại bỏ lối tư duy thông thường chính là một tư tưởng hấp dẫn.

**Sự tôn sùng Internet**

Alissa Rubin là Giám đốc văn phòng New York Times tại Paris. Trước đó, bà là Giám đốc văn phòng tại Kabul, Afghanistan để đưa tin từ tiền tuyến về tình hình tái thiết sau chiến tranh. Cũng vào khoảng thời gian tôi viết chương này, bà đang xuất bản một loạt các bài báo sâu cay nhằm đả kích sự đồng lõa của Chính phủ Pháp trong vụ thảm sát người Rwanda. Nói cách khác, Rubin là một nhà báo có tâm và có tầm trong nghề. Bà cũng tweet, và tôi chỉ có thể đoán đó hẳn là do sự thúc ép từ sếp của bà.

Trang cá nhân trên Twitter của Rubin có phần nhàm chán và rời rạc, cứ hai đến bốn ngày lại có một bài đăng, như thể bà đang nhận được thông báo đều đặn từ phòng truyền thông xã hội của Times (một bộ phận có thật) nhắc nhở bà hãy chiều lòng những người theo dõi. Trừ một số ít ngoại lệ, những bài tweet chỉ đơn giản đề cập đến một bài báo mà bà đọc và thích gần đây.

Rubin là một nhà báo, không phải là nhân vật truyền thông. Giá trị của bà nằm ở khả năng khai thác các nguồn tin quan trọng, liên kết các sự kiện với nhau, và viết nên những bài báo gây được sự chú ý. Đó là Alissa Rubin trong lĩnh vực đã mang lại danh tiếng cho tờ Times, và cũng chính danh tiếng này đã xây dựng nên nền tảng cho thành công về mặt thương mại của tờ báo trong thời đại click-bait[22] rất phổ biến và dễ gây nghiện. Vậy tại sao Alissa Rubin

lại bị thúc giục phải thường xuyên ngắt quãng công việc cần đến làm việc sâu này để đưa những nội dung nông cạn, vô thưởng vô phạt cho một dịch vụ được vận hành bởi một công ty truyền thông không liên quan gì có trụ sở ở tận Thung lũng Silicon? Và có lẽ còn quan trọng hơn, tại sao hành động này lại có vẻ hết sức bình thường đến vậy với hầu hết mọi người? Nếu có thể trả lời những câu hỏi này, chúng ta sẽ hiểu hơn về xu hướng cuối cùng mà tôi muốn trao đổi. Xu hướng đó có liên quan tới câu hỏi tại sao làm việc sâu lại trở nên hiếm gặp đến ngược đời như vậy.

[22] Click-bait: Đường dẫn tới website thương mại, bán sản phẩm cần quảng cáo, thường ở dạng hình ảnh hoặc tít bài gây tò mò. (ND)

Ý chính của câu trả lời có thể nằm ở lời cảnh báo của Neil Postman, nhà lý luận truyền thông kiêm Giáo sư thuộc Đại học New York. Đầu những năm 1990, khi cuộc cách mạng máy tính cá nhân lần thứ nhất bùng nổ, Postman lập luận rằng xã hội của chúng ta đang trượt dài trong mối quan hệ phiền toái với công nghệ. Ông nhấn mạnh, chúng ta không còn thảo luận về việc cân nhắc lựa chọn những công nghệ mới hay cân bằng hiệu quả mới trước những vấn đề mới phát sinh. Thay vào đó, chúng ta bắt đầu giả định rằng, mọi thứ liên quan đến công nghệ cao đều tốt đẹp. Vậy là vấn đề đã được giải quyết xong.

Ông gọi thứ văn hóa đó là một công nghệ chính trị (technopoly), và ông cũng không đề cập thẳng đến vấn đề đó trong cảnh báo chống lại nó. “Công nghệ chính trị loại bỏ những phương án thay thế chính nó theo y như cách mà Aldous Huxley đã phác thảo trong cuốn Brave New World (tạm dịch: Thế giới mới tươi đẹp),” ông kết luận trong cuốn sách ra mắt năm 1993 với cùng chủ đề. “Nó không biến những phương án thay thế trở nên bất hợp pháp. Nó cũng không làm chúng trở nên vô đạo đức hay thậm chí kém phổ biến đi. Nó chỉ làm chúng vô hình và cứ thế trở nên không liên quan mà thôi.”

Postman qua đời năm 2003, nhưng nếu vẫn còn sống, có lẽ ông sẽ phải bàng hoàng không ngờ nỗi sợ của mình từ những năm 1990 lại nhanh chóng trở thành hiện thực đến thế – sự trỗi dậy bất ngờ và khó lường trước của Internet đã dẫn đến cú trượt được cảnh báo trước. Thật may mắn, Postman vẫn còn một người kế tục thông thái để tiếp tục xây dựng lập luận này trong Kỷ nguyên Internet: nhà phê bình xã hội Evgeny Morozov. Trong cuốn sách To

Save Everything, Click Here (tạm dịch: Để lưu mọi thứ, hãy nhấp vào đây) ra mắt năm 2013, Morozov đã cố gắng vạch trần nỗi ám ảnh công nghệ chính trị của chúng ta với "mạng Internet" (thuật ngữ mà ông chủ đích đặt trong ngoặc kép để nhấn mạnh vai trò hệ tư tưởng của nó), với câu nói: "Chính khuynh hướng coi 'mạng Internet' là nguồn tri thức kiêm cố vấn chính sách đã biến nó từ một bộ dây cáp và bộ định tuyến mạng chẳng có gì thú vị thành một hệ tư tưởng hấp dẫn và hay ho – có khi còn là hệ tư tưởng tối cao của ngày nay."

Trong bài phê phán của Morozov, chúng ta đã thấy "mạng Internet" cũng đồng nghĩa với tương lai mang tính cách mạng của ngành kinh doanh và chính phủ. Biến công ty của bạn trở nên giống "Internet" hơn chính là xu hướng thời đại, và lảng tránh xu hướng này chẳng khác nào làm người đánh xe ngựa trong thời đại ô tô. Chúng ta không còn coi những công cụ Internet như những sản phẩm được phát hành bởi các công ty mang mục đích thương mại, được cấp vốn bởi những nhà đầu tư ôm hy vọng kiếm lời và được điều hành bởi những chú ngựa non háu đá thích làm rùm beng mọi việc. Thay vào đó, chúng ta nhanh chóng thần tượng hóa những xảo thuật kỹ thuật số như một dấu hiệu của sự tiến bộ và biểu trưng của thế giới mới (mà tôi đoán chắc là tươi đẹp).

Chủ trương ôn hòa với mạng Internet (một thuật ngữ khác của Morozov) cũng có nhiều nét giống với công nghệ chính trị ngày nay. Quan trọng là chúng ta phải nhận ra thực tế này, bởi nó chính là lời giải đáp cho câu hỏi mở đầu phần này. Tờ New York Times vẫn duy trì tổ truyền thông xã hội và gây sức ép lên những nhà báo của mình, như Alissa Rubin, yêu cầu họ phải hướng tới hành vi mất tập trung, bởi trong thời đại công nghệ chính trị lấy Internet làm trung tâm, thì hành vi như vậy không được đưa ra thảo luận. Những phương án thay thế, không bao gồm Internet vạn vật, như Postman nói là "vô hình và cứ thế trở nên không liên quan".

Sự vô hình này đã giải thích cho cơn chấn động được nhắc đến ở trên, khi Jonathan Franzen mạnh mẽ đề xuất rằng các tiểu thuyết gia không nên tweet. Nó khiến người ta phát cáu không phải vì họ đã quá giỏi marketing sách và không tán thành với kết luận của Franzen, mà bởi nó khiến họ ngạc nhiên khi có người nào đó lại nghiêm túc đề nghị việc không sử dụng các phương tiện truyền thông xã hội. Trong thời đại công nghệ chính trị lấy Internet làm trung tâm, tuyên bố đó chẳng khác nào một hành vi đi ngược lại lẽ thường – một sự

báng bổ, chứ không còn là một đề tài tranh luận.

Có thể phạm vi tiếp cận phổ biến của tư duy này lại được tôi nắm bắt tốt nhất khi đang trên đường tới khuôn viên trường Georgetown, nơi tôi làm việc. Trong lúc đợi đèn giao thông để có thể băng qua đại lộ Connecticut, tôi đứng chờ đằng sau một chiếc xe tải của một công ty chuyên vận chuyển hàng đông lạnh. Vận chuyển hàng đông lạnh là một ngành kinh doanh phức tạp và mang tính cạnh tranh, đòi hỏi phải đáp ứng được kỹ năng quản lý nghiệp đoàn và lập lịch trình tuyến đường. Đó là ngành công nghiệp truyền thống, sơ đẳng, và xét trên nhiều mặt, là sự đối lập của những công ty khởi nghiệp công nghệ tiếp cận trực tiếp khách hàng hiện đang nhận được nhiều sự quan tâm chú ý. Tuy nhiên, điều khiến tôi choáng váng không phải là độ phức tạp hay quy mô của công ty này, mà là một bức tranh hẳn rất tốn kém được đặt làm và dán lên mặt sau toàn bộ thùng xe tải. Trên đó có viết: “Hãy Thích (Like) chúng tôi trên Facebook.”

Làm việc sâu có một bất lợi vô cùng lớn trong thời đại công nghệ chính trị bởi nó được xây dựng dựa trên những giá trị như chất lượng, tay nghề, ưu thế của logic phi công nghệ và lỗi thời rõ rệt. Thậm chí tệ hơn, làm việc sâu thường đòi hỏi người ta phải từ chối nhiều thứ mới mẻ và những công nghệ cao. Làm việc sâu khiến chúng ta phải tách biệt khỏi những hành vi công nghệ cao gây sao lãng nhiều hơn, như việc sử dụng các phương tiện truyền thông xã hội theo cách chuyên nghiệp. Quả thực, nếu chúng ta có những phương pháp đo lường rõ ràng liên quan tới tác động của những hành vi này đối với các vấn đề quan trọng, bối cảnh công nghệ chính trị hiện tại của chúng ta sẽ bị phá hủy. Nhưng hố đen đo lường đã chặn mất sự rõ ràng đó, thay vào đấy, nó cho phép chúng ta nâng Internet vạn vật lên thành “hệ tư tưởng thượng đẳng” mà Morozov đã e sợ. Trong nền văn hóa đó, chúng ta không cần phải ngạc nhiên khi thấy cuộc đấu tranh làm việc sâu để cưỡng lại âm thanh chói tai của những bài tweet, những nút Thích, những bức ảnh được đánh dấu, tường, bài đăng và tất cả những hành vi mà giờ đây chúng ta được dạy là cần thiết, không vì điều gì khác ngoài lý do tồn tại của chúng.

**Điều đó không tốt cho kinh doanh mà còn tốt cho chính bạn**

Làm việc sâu nên là một ưu tiên trong bối cảnh kinh doanh ngày nay. Nhưng thực tế lại không phải vậy. Tôi đã tóm tắt những lời giải thích khác nhau cho nghịch lý này. Trong số đó, có những thực tế cho thấy làm việc sâu thì khó,

còn làm việc hời hợt lại dễ hơn nhiều, và khi không có những mục tiêu rõ ràng trong công việc, sự bận rộn dễ thấy vốn luôn bủa vây những công việc hời hợt lại trở thành bản năng tự bảo toàn. Văn hóa của chúng ta cũng hun đúc nên niềm tin rằng, đã là hành vi liên quan tới "mạng Internet" thì nhất định là tốt – bất kể tác động của nó lên khả năng tạo ra những điều có giá trị của chúng ta. Tất cả các xu hướng này sẽ được kích hoạt nhờ những khó khăn trong việc trực tiếp đo lường giá trị của làm việc sâu hay cái giá của việc phớt lờ nó.

Nếu bạn tin vào giá trị của chiều sâu, thực tế này chính là tin xấu dành cho các doanh nghiệp nói chung, bởi nó có thể khiến họ để vuột mất cơ hội tăng trưởng hàng loạt đầy triển vọng trong công cuộc tạo dựng giá trị. Nhưng đối với bạn, xét về vai trò cá nhân, trong cái rủi lại có cái may. Giả sử những xu hướng liệt kê ở đây vẫn tiếp diễn, làm việc sâu sẽ ngày càng trở thành hoạt động hiếm hoi và vì thế, giá trị của nó sẽ ngày càng lớn hơn. Khi đó, bạn chỉ cần tiếp tục tin tưởng vào mục tiêu cơ bản của cuốn sách này: Đó là phát triển khả năng cá nhân của bạn một cách hệ thống để có thể chuyên tâm – và nhờ đó gặt hái được những phần thưởng tuyệt vời.

# Chương baLàm việc sâu có ý nghĩa

Ric Furrer là một thợ rèn. Ông rất giỏi các kỹ thuật luyện kim cổ đại và thời Trung cổ, những hiện vật được ông cẩn trọng tái tạo tại cửa tiệm của mình có tên là Door County Forgeworks. “Tôi làm thủ công mọi thứ và sử dụng các công cụ giúp gia tăng sức lực mà không hạn chế khả năng sáng tạo hay sự tương tác của tôi với vật liệu,” ông giải thích trong tuyên ngôn nghệ thuật[23] của mình. “Có khi tôi phải đóng đến 100 nhát búa mới hoàn thành xong một đồ vật, nhưng nếu dùng một chiếc máy rèn cỡ lớn thì chỉ một phát là xong. Đây chính là sự đối lập trong mục tiêu của tôi và toàn bộ công việc của tôi là bằng chứng cho thấy chính đôi bàn tay này đã làm nên điều đó.”

[23] Tuyên ngôn nghệ thuật (artist’s statement): Bài giới thiệu đơn giản của người nghệ sĩ để công chúng biết đến tác phẩm của mình. (BTV)

Công việc của Furrer đã được nhắc đến trong một bộ phim tài liệu năm 2012 của hãng PBS. Theo đó, ông làm việc trong một nhà kho đã được chuyển đổi công năng ở vùng nông trang Wisconsin, cách Vịnh Sturgeon ở Hồ Michigan không xa. Furrer thường để ngỏ cửa trang trại (có thể là để thoát hơi nóng từ lò rèn), những cánh đồng trang trại kéo dài tới tận chân trời chính là minh chứng cho thành quả nỗ lực của ông. Tuy có khung cảnh thơ mộng nhưng công việc của ông thoạt trông lại có vẻ dữ dội. Bộ phim tài liệu đã ghi lại cảnh Furrer đang cố gắng tái tạo một thanh gươm thời Viking. Ông bắt đầu bằng việc áp dụng một kỹ thuật nấu chảy thép trong nồi nấu kim loại xuất hiện từ 500 năm trước để rèn một khối kim loại tinh khiết hiếm có. Kết quả là một khối phôi thép cỡ ba hay bốn chiếc điện thoại thông minh xếp chồng lên nhau. Khối phôi dày và đặc này sau đó được tạo hình và đánh bóng thành một thanh kiếm dài tinh tế.

“Phần này, cú nện đầu tiên ấy, quá tồi,” Furrer nói với ống kính máy quay khi nung nóng khối thép một cách bài bản, sau đó giáng búa, lật khối thép, giáng búa, rồi đưa nó trở lại ngọn lửa để bắt đầu rèn lại từ đầu. Người dẫn chuyện tiết lộ phải mất tám tiếng để công việc đóng búa này hoàn tất quá trình tạo hình. Tuy nhiên, khi chứng kiến Furrer làm việc, bạn sẽ cảm nhận được sự biến đổi trong quá trình lao động. Rõ ràng là ông không vất vả đóng kim loại như thợ mỏ cầm cuốc: Mỗi cú giáng tuy có lực song lại được kiểm soát cẩn

thận. Ông nhìn chăm chú vào khối phôi qua cặp kính gọng mảnh (có vẻ lạc lõng với bộ râu rậm và bờ vai rộng của ông), thực hiện mỗi cú giáng búa một cách gọn lẹ. Ông giải thích: “Anh phải thật nhẹ nhàng với nó, nếu không nó sẽ nứt đấy.” Sau vài cú giáng nữa, ông nói thêm: “Anh phải thúc bằng khuỷu tay; từ từ định hình nó; rồi bắt đầu tận hưởng thành quả.”

Sau một nửa quá trình đúc kiếm, khi Furrer đã rèn khối phôi thành hình dạng mong muốn, ông bắt đầu xoay cẩn thận khối kim loại trong một cái máng hẹp chứa đầy than đang cháy. Khi ông nhìn chằm chằm vào thanh gươm, có gì đó kêu lách tách như báo hiệu: “Xong rồi!” Ông nâng thanh gươm được nhuộm đỏ vì nhiệt nung, giữ nó cách xa thân mình đồng thời sải bước mau lẹ về phía đường ống dầu và nhúng ngập lưỡi gươm trong đó để làm mát. Sau khi thở phào nhẹ nhõm vì lưỡi gươm không bị gãy thành từng mảnh – hiện tượng thường gặp ở bước này – Furrer nhấc nó ra khỏi ống dầu. Sức nóng còn sót lại của thanh kim loại khiến lớp dầu bùng cháy, cả thanh gươm được bọc trong ngọn lửa màu vàng. Furrer giơ thanh gươm đang rực cháy lên cao quá đầu và nhìn chăm chú một lúc trước khi thổi tắt ngọn lửa. Trong suốt quãng dừng ngắn ngủi này, sự xúc động hiện rõ trên gương mặt đang được ngọn lửa soi sáng.

Furrer giải thích: “Thực hiện đúng các công đoạn này là điều phức tạp nhất mà tôi biết. Chính cảm giác thử thách đó đã chi phối tôi. Tôi đâu cần một thanh gươm. Nhưng tôi phải đúc ra nó.”

Ric Furrer là một thợ thủ công bậc thầy, các tác phẩm đòi hỏi ông phải dành gần như cả ngày trong trạng thái chuyên sâu – chỉ một sơ suất nhỏ trong quá trình tập trung cũng có thể phá hỏng hàng chục giờ nỗ lực. Ông cũng tìm ra ý nghĩa lớn lao trong công việc. Làm việc sâu và một cuộc sống tốt đẹp có mối liên hệ hết sức mật thiết và được chấp nhận rộng rãi khi người ta quan sát thế giới của những người thợ thủ công. Matthew Crawford giải thích: “Sự hài lòng khi được bộc lộ bản thân thông qua năng lực thủ công là thứ giúp con người trở nên an yên và dễ chịu”. Và chúng ta nên tin ông.

Nhưng khi chúng ta dời sự chú ý sang công việc tri thức, thì mối liên hệ này lại trở nên mơ hồ. Một phần của vấn đề nằm ở sự rõ ràng. Những người thợ thủ công như Furrer thường phải đối mặt với những thử thách trong nghề tuy dễ định nghĩa nhưng lại khó thực hiện. Còn công việc tri thức lại đổi sự rõ ràng để lấy sự mơ hồ. Chúng ta khó có thể phân định rạch ròi những người

lao động trí óc làm công việc gì và nó khác biệt như thế nào so với những công việc còn lại: Vào những ngày tệ nhất, có thể tất cả công việc tri thức đều quy về mớ e-mail và PowerPoint mệt mỏi, chỉ có bảng biểu dùng trong slide là giúp chúng ta phân biệt được công việc này với những công việc khác. Chính Furrer đã nhận ra sự nhạt nhẽo này khi ông viết: "Thế giới của siêu xa lộ thông tin và không gian mạng khiến tôi thấy nguội lạnh và chán ngán."

Một vấn đề khác cũng khiến mối liên hệ giữa chiều sâu và ý nghĩa trong công việc tri thức trở nên mờ nhạt là sự không hòa hợp trong việc cố gắng thuyết phục những người lao động trí óc dành thêm thời gian cho các hoạt động hời hợt. Như đã trình bày tỉ mỉ trong chương trước, chúng ta đang sống trong một kỷ nguyên, nơi mọi thứ có liên quan tới mạng Internet đều mặc định được hiểu là tân tiến và cần thiết. Những hành vi phá vỡ chiều sâu như trả lời e-mail tức thì và sự hiện diện tích cực trên các phương tiện truyền thông xã hội lại được tán dương, trong khi tránh né những xu hướng này lại tạo ra sự ngờ vực. Sẽ chẳng ai đổ lỗi cho Ric Furrer vì không dùng Facebook, nhưng nếu một người lao động trí óc đưa ra quyết định tương tự, anh ta sẽ bị gắn mác là kẻ lập dị (theo kinh nghiệm của bản thân tôi).

Tuy mối liên hệ giữa chiều sâu và ý nghĩa trong công việc tri thức không rõ ràng nhưng điều đó không có nghĩa là nó không tồn tại. Tôi viết chương này nhằm thuyết phục bạn rằng làm việc sâu cũng có thể tạo ra sự hài lòng trong nền kinh tế thông tin giống như cách nó đã làm được trong nền kinh tế thủ công. Trong những phần tiếp theo, tôi sẽ đưa ra ba lập luận để củng cố ý kiến này. Nhìn chung, những lập luận này đều đi theo quỹ đạo từ khái niệm hẹp đến rộng: bắt đầu từ quan điểm thần kinh, chuyển sang quan điểm tâm lý và kết thúc bằng quan điểm triết học. Tôi sẽ chứng minh rằng, dù tiếp cận vấn đề về chiều sâu và công việc tri thức từ góc độ nào, bạn vẫn có thể chạm đến mạch ý nghĩa giống nhau đã chi phối những người thợ thủ công như Ric Furrer bằng cách coi trọng sự chuyên sâu hơn là hời hợt. Vì vậy, luận điểm trong chương cuối của Phần 1 chính là: Một cuộc đời có chiều sâu không chỉ có lợi về mặt kinh tế, mà còn là một cuộc đời đáng sống.

**Lập luận dựa trên quan điểm thần kinh học về chiều sâu**

Cây bút chuyên viết về đề tài khoa học, Winifred Gallagher, đã đề cập tới mối liên hệ giữa sự chú ý và niềm hạnh phúc sau một sự kiện bất ngờ có phần đáng sợ: Bà được chẩn đoán mắc bệnh ung thư – "không chỉ là ung thư, mà

còn là một dạng đặc biệt khó chữa và tương đối hiếm gặp". Bà nhắc lại trong cuốn Rapt (tạm dịch: Say mê) xuất bản năm 2009 của mình, trong lúc đi ra khỏi bệnh viện sau khi được chẩn đoán, bà đã có một linh cảm đột ngột và mạnh mẽ: "Căn bệnh này muốn độc chiếm sự chú ý của tôi, nhưng thay vì thế, tôi sẽ tập trung vào cuộc sống của mình nhiều nhất có thể." Việc điều trị ung thư sau đó rất mệt mỏi và tồi tệ, nhưng Gallagher không thể không nhận ra trong ngóc ngách nào đó của tâm trí được hun đắp bởi sự nghiệp viết truyện phi hư cấu của bà là cam kết tập trung vào những điều tốt đẹp trong cuộc sống như "phim ảnh, đi bộ và một ly martini lúc 6 giờ 30 phút tối" lại có tác dụng đáng kinh ngạc. Cuộc sống của bà trong suốt giai đoạn này có thể đã chìm trong sợ hãi và khốn khổ, nhưng không, nó thường là niềm hứng khởi, như bà đã ghi lại.

Nó khơi gợi trí tò mò của bà, Gallagher bắt đầu hiểu rõ hơn vai trò của sự chú ý, chú ý lựa chọn tập trung vào đâu và bỏ qua điều gì, trong việc định nghĩa chất lượng cuộc sống của con người. Sau năm năm thực hiện các báo cáo khoa học, bà đã đi đến kết luận rằng bản thân bà chính là nhân chứng cho "lý thuyết hợp nhất quan trọng" của tâm trí:

Giống như những ngón tay trỏ vào mặt trăng, những môn học đa dạng, từ nhân chủng học, giáo dục, kinh tế học hành vi cho tới tư vấn gia đình, đều gợi ý rằng việc khéo léo quản lý sự chú ý là điều kiện tiên quyết để có một cuộc sống tốt đẹp, và đó cũng là chìa khóa để thực sự cải thiện mọi khía cạnh trải nghiệm của bạn.

Khái niệm này đã làm đảo lộn cách hầu hết mọi người vẫn nghĩ về trải nghiệm chủ quan trong cuộc sống. Chúng ta có khuynh hướng chú trọng đến hoàn cảnh của bản thân, đặt giả thiết rằng những gì xảy ra (hoặc không xảy ra) sẽ quyết định cảm giác của chúng ta. Từ góc độ này, những chi tiết ở quy mô nhỏ về cách bạn trải qua một ngày không còn quan trọng đến thế, bởi điều quan trọng là kết quả ở quy mô lớn, chẳng hạn như việc bạn có được thăng chức hay chuyển tới một căn hộ đẹp hơn không. Theo Gallagher, hàng thập kỷ nghiên cứu trước đây đã đi ngược lại với sự hiểu biết này. Thay vào đó, não bộ của chúng ta lại xây dựng thế giới quan dựa trên những điều ta chú ý. Nếu tập trung vào kết quả chẩn đoán ung thư, bạn và cuộc sống của bạn sẽ trở nên bất hạnh và tăm tối, nhưng ngược lại, nếu tập trung vào một ly martini buổi tối sẽ khiến bạn và cuộc sống của bạn trở nên thú vị hơn – dù

hoàn cảnh trong cả hai trường hợp là như nhau. Theo Gallagher tổng kết: "Việc bạn là ai, bạn nghĩ gì, cảm thấy gì, làm gì và yêu thích điều gì chính là tổng hòa của những gì bạn tập trung."

Trong Rapt, Gallagher đã tiến hành nghiên cứu khảo sát nhằm bổ trợ cho hiểu biết này về tâm trí. Ví dụ, bà trích lời của nhà tâm lý Barbara Fredrickson thuộc Đại học North Carolina, nhà nghiên cứu chuyên đánh giá nhận thức về cảm xúc. Nghiên cứu của Fredrickson cho thấy, sau khi trải qua một sự cố tồi tệ hay mang tính bước ngoặt trong cuộc đời, bạn thường chọn tập trung vào những thứ có thể tạo thành đòn bẩy đáng kể nhằm thúc đẩy thái độ của chính mình. Những lựa chọn đơn giản này có thể mang lại "nút khôi phục" cho cảm xúc của bạn. Bà đưa ra ví dụ về cặp đôi thường cãi cọ về chuyện phân chia việc nhà không công bằng. Bà gợi ý: "Thay vì tiếp tục chăm chăm chú ý tới sự ích kỷ và lười biếng của đối phương, bạn có thể tập trung vào sự thật rằng ít ra xung đột âm ỉ này cũng đã được phát tiết, đó là bước đầu để giải quyết vấn đề và tiến tới cải thiện tâm trạng." Điều này có vẻ giống lời hô hào đơn giản hãy nhìn vào mặt tích cực, nhưng Fredrickson thấy rằng, việc sử dụng khéo léo những "đòn bẩy" cảm xúc này có thể tạo ra kết quả khả quan đáng kể sau những sự kiện tiêu cực.

Các nhà khoa học có thể quan sát tác động rồi đánh giá chúng dựa trên quan điểm thần kinh học. Nhà tâm lý thuộc Đại học Stanford, Laura Carstensen, là một ví dụ. Bà đã sử dụng máy quét fMRI để nghiên cứu hành vi của não bộ lên các đối tượng được biểu hiện dưới dạng ảnh ảo tích cực và tiêu cực, và khám phá ra rằng, ở những người trẻ, hạch hạnh nhân của họ (trung tâm của cảm xúc) được đốt cháy bằng hoạt động ở cả hai loại ảnh ảo; trong khi ở những người lớn tuổi, hạch hạnh nhân chỉ được đốt cháy nhờ những hình ảnh tích cực. Carstensen đưa ra giả thuyết rằng, những đối tượng lớn tuổi đã rèn luyện lớp vỏ não trước trán để nó có thể ức chế hạch hạnh nhân khi có tác động tiêu cực. Những người này không hạnh phúc hơn vì điều kiện sống của họ tốt hơn những người trẻ; mà là do họ đã tổ chức lại não bộ để bỏ qua sự tiêu cực và tận hưởng sự tích cực. Nhờ khéo léo quản lý sự chú ý của bản thân, họ đã cải thiện thế giới của mình mà không cần thay đổi bất kỳ điều gì cụ thể.

Giờ thì chúng ta có thể quay lại và sử dụng lý thuyết quan trọng của Gallagher để hiểu rõ hơn về vai trò của làm việc sâu trong quá trình tạo dựng

cuộc sống tốt đẹp. Lý thuyết này nói rằng thế giới chính là kết quả được vun đắp từ những gì bạn chú ý, vì vậy, hãy thử nghĩ xem thế giới tinh thần của bạn sẽ ra sao khi bạn luôn cố gắng, nỗ lực hết mình. Làm việc sâu luôn có sức hấp dẫn và tầm quan trọng cố hữu – cho dù bạn là Ric Furrer đang rèn thanh gươm hay một lập trình viên máy tính đang tối ưu hóa một thuật toán. Do đó, lý thuyết của Gallagher dự đoán rằng nếu bạn dành đủ thời gian cho làm việc sâu, bạn sẽ biết rằng thế giới rất giàu ý nghĩa và quan trọng.

Tuy nhiên, còn có một lợi ích tiềm ẩn khác cũng không kém phần quan trọng trong việc xây dựng và duy trì sự tập trung suốt một ngày làm việc: Sự tập trung sẽ chặn đứng sự hời hợt và ngăn không cho bạn để tâm đến những điều nhỏ nhặt và không vui – những thứ luôn đeo bám và không ngừng xuất hiện trong cuộc sống của chúng ta. (Nhà tâm lý Mihaly Csikszentmihalyi, người mà chúng ta sẽ tìm hiểu kỹ hơn trong phần tiếp theo, đã nhận ra điều này khi ông nhấn mạnh lợi ích của việc rèn luyện "tập trung cao độ tới mức bạn không còn chú ý đến bất kỳ điều gì không liên quan hay lo lắng về vấn đề nào khác".)

Để giúp bạn hiểu rõ nhận xét này hơn, tôi sẽ lấy bản thân làm ví dụ. Hãy xem xét năm e-mail cuối cùng tôi đã gửi trước khi bắt đầu viết bản thảo đầu tiên của chương này. Dưới đây là những chủ đề của e-mail và tóm tắt nội dung của chúng:

- Trả lời: KHẨN CẤP: Xác nhận Đăng ký Thương hiệu calnewport. E-mail này là lời phản bác một trò lừa đảo tầm thường: Một công ty đang cố gắng lừa các chủ sở hữu trang web đăng ký tên miền của họ ở Trung Quốc. Tôi rất bực mình khi phải nhận thư rác liên tục, vì thế, tôi đã hơi mất bình tĩnh và trả lời họ (dĩ nhiên, đây là việc thật vô nghĩa) rằng chiêu lừa đảo này sẽ thuyết phục hơn nếu họ viết đúng chính tả từ "trang web".
- Trả lời: S R. E-mail này là cuộc trò chuyện với một thành viên trong gia đình về một bài báo mà ông đã thấy trên tờ Wall Street Journal.
- Trả lời: Lời khuyên quan trọng. E-mail này là cuộc trò chuyện về chiến lược đầu tư hưu trí tối ưu.
- Trả lời: Chuyển tiếp: Study Hacks[24]. E-mail này là cuộc trao đổi về thời gian gặp gỡ một người bạn sẽ ghé thăm thành phố nơi tôi ở. Chúng tôi phải trao đổi qua lại nhiều lần để chốt thời gian vì lịch trình của anh ấy

rất bận rộn.

- Trả lời: Tò mò chút thôi! E-mail “tám chuyện” giữa tôi và đồng nghiệp về một số vấn đề tranh chấp khó chịu nơi công sở (những vấn đề thường xuyên và quá quen thuộc trong các lĩnh vực học thuật).

[24] Study Hacks: Một trang blog của tác giả, chuyên viết về những phương pháp tăng cường sự tập trung và hiệu quả trong học tập, làm việc và giải mã con đường hướng tới thành công. (ND)

Những e-mail này đã cho chúng ta thấy một nghiên cứu tình huống điển hình về những mối quan tâm hời hợt làm phân tán sự chú ý của bạn trong môi trường làm việc tri thức. Một số vấn đề được trình bày trong các e-mail mẫu này khá vô hại, chẳng hạn như thảo luận về một bài báo thú vị. Nhưng một số e-mail lại có vẻ hơi căng thẳng và nghiêm trọng, chẳng hạn như cuộc trò chuyện về chiến lược tiết kiệm khi về hưu (đây là loại trò chuyện luôn kết thúc theo kiểu: Anh làm thế là không hay đâu). Còn một số tình huống khác lại khiến bạn chán nản, thất vọng, như cố gắng sắp xếp một cuộc hẹn trong một lịch trình bận rộn. Và một số e-mail lại rất tiêu cực, chẳng hạn như phản ứng giận dữ với kẻ lừa đảo hoặc những cuộc thảo luận phiền phức về tranh chấp nơi công sở.

Nhiều người lao động trí óc dành hầu hết thời gian làm việc để tương tác, phản ứng với những mối quan tâm hời hợt này. Ngay cả khi họ được yêu cầu hoàn thành một việc đòi hỏi sự chú ý cao độ thì thói quen thường xuyên kiểm tra hộp thư đến cũng cho thấy chúng vẫn luôn là vấn đề đáng quan tâm hàng đầu của họ. Gallagher đã chỉ ra rằng đây là cách sử dụng thời gian mỗi ngày vô cùng ngu ngốc, khiến tầm nhìn về quá trình làm việc bị sự căng thẳng, kích thích, thất vọng và tầm thường chi phối. Nói cách khác, cả thế giới sẽ được thu bé lại trong hộp thư đến của bạn, mà đó lại không phải là một nơi dễ sống.

Nếu cứ để cho sự chú ý trôi dạt trong chốn bồng lai của sự hời hợt, ngay cả khi các đồng nghiệp của bạn đều là thiên tài cũng như phản ứng của bạn luôn lạc quan và tích cực, bạn vẫn có nguy cơ rơi vào một cái bẫy thần kinh khác mà Gallagher đã chỉ ra: “Năm năm nghiên cứu về sự chú ý đã giúp tôi xác nhận một số sự thật không dễ chấp nhận [trong đó, có khái niệm] “nhàn cư vi bất thiện”... Khi bạn mất tập trung, hoặc quá nhàn rỗi, tâm trí của bạn có xu

hướng làm những điều sai trái thay vì những điều đúng đắn.” Một ngày làm việc xoay quanh sự tập trung hời hợt có thể là một ngày lộn xộn và mệt mỏi, ngay cả khi hầu hết những điều hời hợt thu hút sự chú ý của bạn có vẻ vô hại, hoặc thậm chí là vui vẻ.

Những phát hiện này cho thấy một ý nghĩa rất rõ ràng. Trong công việc (và đặc biệt là những công việc có liên quan đến tri thức), để tăng thời gian tập trung cao độ, bạn cần tận dụng bộ máy phức tạp trong não bộ của con người, theo cách mà một vài nguyên nhân có liên quan đến thần kinh khác nhau sẽ tối đa hóa ý nghĩa và sự hài lòng trong công việc của bạn. Gallagher đã kết luận trong cuốn sách của bà rằng: “Sau khi vượt qua những trải nghiệm khó khăn [với căn bệnh ung thư]…, tôi đã lên kế hoạch tỉ mỉ cho phần đời còn lại. Tôi thận trọng chọn mục tiêu… rồi dành toàn bộ sự chú ý cho những điều đó. Tóm lại, tôi sẽ sống một cuộc sống thật tập trung, bởi đó là cuộc sống tuyệt nhất.” Tốt hơn hết là chúng ta hãy nghe theo lời khuyên đó.

**Lập luận dựa trên quan điểm tâm lý học về chiều sâu**

Lập luận thứ hai về lý do tại sao chiều sâu lại tạo ra ý nghĩa xuất phát từ công việc của một trong những nhà tâm lý nổi tiếng nhất (và cũng sở hữu cái tên khó đọc nhất) thế giới, Mihaly Csikszentmihalyi. Vào đầu những năm 1980, Csikszentmihalyi làm việc cùng Reed Larson, một đồng nghiệp trẻ tuổi tại Đại học Chicago, để tìm ra một kỹ thuật mới nhằm thấu hiểu mức độ ảnh hưởng của tâm lý học đối với các hành vi thường ngày. Vào thời điểm đó, rất khó để đo lường chính xác tác động tâm lý của các hoạt động khác nhau. Nếu bạn đưa ai đó vào phòng thí nghiệm và yêu cầu người đó nhớ lại cảm giác của mình tại một thời điểm cụ thể cách đó nhiều giờ, họ sẽ không thể nhớ lại. Nhưng nếu bạn trao cho họ một cuốn nhật ký và yêu cầu họ ghi lại cảm xúc trong suốt cả ngày, có vẻ họ sẽ không thể theo dõi tất cả sự việc được – đơn giản là vì có quá nhiều việc xảy ra.

Csikszentmihalyi và Larson đã tạo ra bước đột phá trong việc tận dụng công nghệ mới (ở thời điểm đó) để đưa ra câu hỏi về sự việc ngay khi nó xảy xa. Cụ thể hơn, họ đã trang bị máy nhắn tin cho các đối tượng thử nghiệm. Những chiếc máy nhắn tin này sẽ kêu bíp bíp trong khoảng thời gian được chọn ngẫu nhiên (còn ở thời điểm hiện tại, các ứng dụng điện thoại thông minh giữ vai trò này). Khi tiếng bíp ngừng kêu, các đối tượng sẽ ghi lại những gì họ đang làm và cảm nhận của họ tại đúng thời điểm đó. Trong một

số trường hợp, họ sẽ được cấp một cuốn sổ để ghi lại những thông tin này, trong khi những người khác sẽ được cấp điện thoại để gọi và trả lời các câu hỏi nghiên cứu. Vì máy nhắn tin thỉnh thoảng mới kêu nhưng lại rất khó để lờ đi, nên các đối tượng có khả năng sẽ tuân theo quy trình thử nghiệm. Nhờ phản hồi về hoạt động được ghi lại vào đúng thời điểm đang diễn ra, nên các câu trả lời sẽ chính xác hơn. Csikszentmihalyi và Larson gọi phương pháp này là lấy mẫu kinh nghiệm (Experience Sampling Method – ESM). ESM mang lại cái nhìn sâu sắc chưa từng có về cách chúng ta thực sự cảm nhận nhịp đập của cuộc sống hằng ngày.

Công trình ESM của Csikszentmihalyi đã giúp ông củng cố lý thuyết được phát triển trước đây: "Những khoảnh khắc đẹp nhất thường xảy ra khi cơ thể hoặc tâm trí của một người bị đẩy tới giới hạn, trong nỗ lực tự nguyện nhằm đạt được những điều vừa khó khăn vừa đáng giá." Csikszentmihalyi gọi nó là dòng chảy (flow) (một thuật ngữ được ông phổ biến trong cuốn sách cùng tên xuất bản năm 1990). Vào thời điểm đó, phát hiện này đi ngược lại những hiểu biết thông thường. Hầu hết mọi người đều giả sử (và họ vẫn làm vậy) rằng sự thoải mái đó khiến họ hạnh phúc. Chúng ta muốn làm ít hưởng nhiều. Nhưng kết quả từ các nghiên cứu ESM của Csikszentmihalyi cho thấy hầu hết mọi người đều đã sai:

Trớ trêu thay, làm việc thực sự lại dễ chịu và vui vẻ hơn là ở không, bởi các hoạt động dòng chảy có mục tiêu, quy tắc phản hồi và thử thách đều khuyến khích chúng ta gắn bó với công việc, tập trung và đắm mình trong đó. Mặt khác, nhàn rỗi và ở không đều là những việc không có cấu trúc rõ ràng, đòi hỏi nhiều nỗ lực hơn để hình thành thứ gì đó có thể đem lại niềm vui.

Khi được đo lường theo trải nghiệm, mọi người thường hạnh phúc hơn trong công việc, ngược lại, họ cảm thấy chán nản khi ở không. Theo các nghiên cứu ESM đã được xác nhận, trong một tuần, các trải nghiệm dòng chảy xảy ra càng nhiều thì sự hài lòng về cuộc sống của chủ thể càng cao. Có vẻ như, con người sẽ trở nên tốt đẹp nhất khi họ đắm mình trong thứ gì đó đầy thử thách.

Tất nhiên, vẫn có sự chồng chéo giữa lý thuyết dòng chảy và những tư tưởng của Winifred Gallagher được nêu bật trong phần cuối chương. Cả hai đều hướng tới tầm quan trọng của chiều sâu hơn là sự nông cạn, hời hợt, nhưng họ lại chỉ tập trung vào hai cách giải thích khác nhau. Bài viết của Gallagher

nhấn mạnh: Nội dung của những gì chúng ta tập trung mới quan trọng. Nếu tập trung cao độ vào những điều quan trọng, những điều hời hợt tiêu cực sẽ bị bỏ qua, cùng với đó, chúng ta sẽ được trải nghiệm quá trình làm việc lạc quan và ý nghĩa hơn. Ngược lại, lý thuyết dòng chảy của Csikszentmihalyi dường như không liên quan tới nội dung của những thứ chúng ta chú ý. Dù ông có thể đồng tình với nghiên cứu được Gallagher trích dẫn, nhưng lý thuyết của ông lại cho thấy cảm giác sâu sắc đó mới chính là điều bổ ích. Bất kể thử thách đó là gì, thì tâm trí của chúng ta vẫn thích thử thách đó.

Mối liên hệ giữa làm việc sâu và dòng chảy cần phải rõ ràng: Làm việc sâu là hoạt động phù hợp để tạo ra trạng thái dòng chảy (Csikszentmihalyi mô tả những gì tạo ra dòng chảy bao gồm: các khái niệm về việc đẩy tâm trí đi tới giới hạn, tập trung và đắm mình vào hoạt động đó). Như chúng ta vừa tìm hiểu, dòng chảy tạo ra hạnh phúc. Kết hợp hai ý tưởng này, chúng ta có được một lập luận vững chắc về chiều sâu xét trên quan điểm tâm lý học. Xuất phát từ các thử nghiệm ESM ban đầu của Csikszentmihalyi, hàng thập kỷ nghiên cứu đã xác nhận rằng hành động chăm chú, tập trung cao độ sẽ ra lệnh cho ý thức theo cách có thể khiến cuộc sống trở nên tốt đẹp hơn. Csikszentmihalyi thậm chí còn tranh luận rằng các công ty hiện đại nên nắm bắt thực tế này và gợi ý: “các công việc cần được thiết kế lại sao cho chúng có thể tạo ra hoạt động dòng chảy”. Tuy nhiên, chúng ta cũng cần lưu ý, thiết kế lại công việc sẽ khá khó khăn và lộn xộn (ví dụ, hãy xem lập luận của tôi trong chương trước), Csikszentmihalyi giải thích rằng điều quan trọng hơn là các cá nhân nên tìm kiếm cơ hội cho dòng chảy. Đây cũng là bài học rút ra sau quá trình đi sâu vào nghiên cứu ngành tâm lý học thực nghiệm: Xây dựng quá trình làm việc xoay quanh trải nghiệm dòng chảy được tạo ra từ làm việc sâu là phương thức đúng đắn để có được sự hài lòng sâu sắc.

**Lập luận dựa trên quan điểm triết học về chiều sâu**

Lập luận cuối cùng về mối liên hệ giữa chiều sâu và ý nghĩa đòi hỏi chúng ta phải tạm thời bỏ qua quan điểm về khoa học thần kinh và tâm lý học, thay vào đó là áp dụng quan điểm triết học. Tôi sẽ giới thiệu hai vị học giả rất am tường về chủ đề này: Hubert Dreyfus, Giáo sư Triết học tại Berkeley trong hơn bốn thập kỷ qua và Sean Dorrance Kelly, Trưởng khoa đương nhiệm bộ môn Triết học tại Đại học Harvard. Năm 2011, Dreyfus và Kelly đã cùng xuất bản một cuốn sách mang tên All Things Shining (tạm dịch: Mọi thứ đều

tỏa sáng). Cuốn sách chia sẻ về hành trình biến đổi của các khái niệm về sự thiêng liêng và ý nghĩa trong suốt lịch sử văn hóa nhân loại. Các tác giả muốn tái tạo lịch sử này bởi lo ngại khái niệm đó sẽ mãi mãi biến mất trong thời đại của chúng ta. Dreyfus và Kelly đã giải thích trong cuốn sách: "Thế giới này từng là nơi của những điều thiêng liêng và tỏa sáng dưới nhiều hình thức khác nhau. Giờ đây, những điều rực rỡ này dường như đang ngày càng lụi tàn."

Điều gì đã xảy ra tại thời đó và bây giờ? Các tác giả cho rằng đó chính là vì Descartes[25]. Chủ nghĩa hoài nghi của Descartes đã gợi lên niềm tin sâu sắc rằng: Những cá nhân tìm kiếm sự tất định đã dựng lên câu chuyện về một vị Chúa trời hay một nhà vua tôn sùng sự thật. Tất nhiên, Thời đại Khai sáng[26] đã mang đến khái niệm về nhân quyền và giải phóng con người khỏi sự áp bức. Tuy nhiên, như Dreyfus và Kelly nhấn mạnh, do lợi ích chính trị, chính lối tư duy này đã tước đi những điều cần thiết để tạo ra ý nghĩa ở thế giới của tôn ti trật tự và sự thiêng liêng trong lĩnh vực siêu hình. Trong thế giới hậu Thời đại Khai sáng, chúng ta phải tự xác định đâu là những điều có ý nghĩa, một nhiệm vụ có vẻ tùy hứng và dần tạo ra thuyết hư vô. Dreyfus và Kelly lo lắng rằng: "Thuyết siêu hình của Thời đại Khai sáng với những cá nhân tự trị không chỉ khiến cuộc sống trở nên nhàm chán, mà chắc chắn còn dẫn đến một cuộc sống khó chịu."

[25] Descartes: Nhà triết học, khoa học và toán học người Pháp. (ND)

[26] Thời đại Khai sáng (Enlightenment) ý chỉ thế kỷ XVIII, khi khoa học bắt đầu phát triển. (ND)

Lúc đầu, vấn đề này có vẻ không được chúng ta quan tâm, nhưng một khi đã thực hiện giải pháp của Dreyfus và Kelly, chúng ta sẽ khám phá thêm nhiều điều sâu sắc và mới mẻ về nguồn gốc của ý nghĩa. Mối liên hệ này có thể khiến bạn không quá bất ngờ khi biết rằng, phản ứng của Dreyfus và Kelly đối với chủ nghĩa hư vô hiện đại được xây dựng dựa trên chủ đề mở đầu của chương này: những thợ thủ công.

Dreyfus và Kelly đã tranh luận trong phần cuối của cuốn sách rằng: Sự khéo léo chính là chìa khóa khơi dậy cảm giác thiêng liêng theo cách có trách nhiệm. Để minh chứng cho tuyên bố này, họ lấy ví dụ về tính tổ chức thông

qua việc phân tích một người thợ chuyên làm và sửa chữa bánh xe bằng gỗ khéo léo – giờ đây, nghề này đã thất truyền. “Bởi mỗi mảnh gỗ là một sự khác biệt và có tính chất riêng,” họ viết sau một đoạn văn mô tả chi tiết về nghề làm và sửa chữa bánh xe thủ công. “Người thợ mộc có mối liên hệ mật thiết với những tấm gỗ mà anh ta thao tác. Những điểm tinh tế này cần được chú ý và củng cố thêm.” Khi đề cao “những điểm tinh tế” trong cách thức làm việc của người thợ mộc, họ nhận ra anh ta đã tình cờ chạm đến một thứ rất quan trọng trong thế giới hậu Thời đại Khai sáng: nguồn ý nghĩa nằm bên ngoài mỗi cá nhân. Người thợ chuyên làm và sửa chữa bánh xe này không hề tự ý đưa ra quyết định xem điểm nào của tấm gỗ có giá trị và điểm nào không; đây là những giá trị vốn có của tấm gỗ và là công dụng của nó.

Dreyfus và Kelly giải thích rằng sự thiêng liêng là điều hay gặp trong nghề thủ công. Họ kết luận rằng nhiệm vụ của một người thợ thủ công “không phải là tạo ra ý nghĩa, mà đúng hơn là rèn luyện kỹ năng để nhận ra những ý nghĩa đã có sẵn trong con người họ”. Điều này giúp giải phóng những nghệ nhân của chủ nghĩa hư vô và chủ nghĩa cá nhân tự trị, mang lại một thế giới ý nghĩa có trật tự. Đồng thời, ý nghĩa này có vẻ an toàn hơn so với các nguồn ý nghĩa được trích dẫn trong các thời kỳ trước.

Quay trở lại với câu hỏi về sự hài lòng trong công việc, cách diễn giải của Dreyfus và Kelly về sự khéo léo trong lĩnh vực thủ công cũng giống như con đường dẫn đến ý nghĩa, nó mang lại hiểu biết tường tận về lý do tại sao công việc của những người như Ric Furrer lại ảnh hưởng tới rất nhiều người. Những triết gia này kết luận rằng: Vẻ hài lòng trên khuôn mặt của Furrer khi ông tạo ra những tác phẩm nghệ thuật từ kim loại thô là cái nhìn thể hiện sự đánh giá cao về những thứ khó nắm bắt và có giá trị trong thời hiện đại. Chúng là những ý niệm mơ hồ về sự thiêng liêng.

Một khi đã hiểu, chúng ta có thể liên kết sự thiêng liêng vốn có trong lĩnh vực thủ công truyền thống với những ngành nghề tri thức. Để làm vậy, trước tiên chúng ta phải thực hiện được hai việc quan trọng. Điều đầu tiên có thể đã rõ ràng nhưng tôi vẫn cần nhấn mạnh: Các ngành nghề thủ công không có giá trị nội hàm để tạo ra nguồn ý nghĩa đặc biệt này. Bất kỳ sự theo đuổi nghề nghiệp nào – về thể chất hay nhận thức – nhằm nâng cao kỹ năng cũng có thể tạo ra cảm giác thiêng liêng.

Để củng cố luận điểm này, chúng ta hãy xem xét từ các minh chứng xa xưa

về nghề chạm khắc gỗ hay rèn kim loại tới các minh chứng hiện đại về lập trình máy tính. Dưới đây là câu nói được Santiago Gonzalez, thần đồng trong làng viết mã, dùng để mô tả công việc trong một buổi phỏng vấn:

Một đoạn mã hay phải đáp ứng được tiêu chí ngắn gọn và đầy đủ, để nếu bạn định đưa đoạn mã đó cho một lập trình viên khác, họ sẽ nói: "Ồ, đoạn mã này được viết rất tốt." Việc này cũng giống như việc bạn viết một bài thơ vậy.

Cách Gonzalez đề cập đến lập trình máy tính cũng tương tự như cách các thợ mộc đề cập đến nghề nghiệp của họ trong các đoạn trích của Dreyfus và Kelly.

The Pragmatic Programmer (tạm dịch: Chương trình thực dụng) là một cuốn sách được đánh giá cao trong lĩnh vực lập trình máy tính, nó đã chỉ ra mối liên hệ giữa việc viết mã và sự khéo léo trong ngành thủ công ngày trước bằng cách trích dẫn tín điều của các công nhân khai thác đá thời Trung cổ trong lời nói đầu của cuốn sách: "Chúng tôi, những thợ xẻ đá, luôn phải mường tượng ra những nhà thờ lớn." Cuốn sách giải thích rằng các lập trình viên cũng phải nhìn nhận công việc của họ theo cùng cách như vậy:

Trong cấu trúc tổng thể của một dự án luôn có chỗ cho các cá nhân và sự khéo léo... Trong 100 năm nữa, kỹ thuật của chúng ta có vẻ sẽ trở nên lạc hậu như kỹ thuật được các công nhân xây nhà thờ thời Trung cổ sử dụng, trong khi sự khéo léo vẫn sẽ được tôn vinh.

Nói cách khác, bạn không cần phải lao động vất vả ngoài trời vì những nỗ lực của bạn sẽ được coi như một dạng khéo léo và có thể tạo ra ý nghĩa mà Dreyfus và Kelly đã đề cập. Bạn cũng có thể bắt gặp sự khéo léo trong hầu hết công việc đòi hỏi "tay nghề" cao trong nền kinh tế thông tin. Dù bạn là nhà văn, chuyên gia marketing, tư vấn viên hay luật sư, dù công việc của bạn có liên quan đến ngành nghề thủ công hay không, nếu cố gắng trau dồi kỹ năng và áp dụng nó bằng sự tôn trọng và cẩn thận, thì cũng giống như những người thợ sửa chữa bánh xe khéo léo, bạn có thể tạo ra ý nghĩa từ những nỗ lực thường ngày trong suốt quá trình làm việc.

Vấn đề ở đây là một số người cho rằng công việc tri thức của họ không thể mang lại nguồn ý nghĩa như vậy, bởi công việc của họ quá tầm thường. Thật thiếu sót khi cho rằng việc xem xét các ngành nghề thủ công truyền thống có

thể giúp chúng ta khắc phục được mọi vấn đề. Trong nền văn hóa hiện tại, chúng ta đang đặt trọng tâm vào mô tả công việc. Chẳng hạn như nỗi ám ảnh với lời khuyên "hãy theo đuổi đam mê của chính mình" (chủ đề trong cuốn sách trước của tôi) lại được thúc đẩy bởi ý tưởng (thiếu sót) rằng: Điều khiến bạn hài lòng nhất với công việc cũng chính là đặc trưng công việc mà bạn chọn. Theo lối tư duy này, chỉ có một số rất ít công việc có thể được coi là cội nguồn của sự hài lòng – đó có thể là làm việc trong một tổ chức phi lợi nhuận hoặc khởi nghiệp với một công ty phần mềm – trong khi tất cả những công việc khác đều vô hồn và nhạt nhẽo. Triết lý của Dreyfus và Kelly đã giúp chúng ta tránh được các cạm bẫy này. Những người thợ thủ công mà họ lấy làm ví dụ không thực hiện những công việc hiếm có như vậy. Trong suốt phần lớn lịch sử loài người, nghề thợ rèn hay thợ làm và sửa chữa bánh xe đều không phải là công việc vẻ vang gì. Nhưng điều này không quan trọng, vì các nét đặc trưng của những công việc này đều không hề liên quan đến ý nghĩa của bản thân công việc. Ý nghĩa được thể hiện qua những nỗ lực trong kỹ năng và giá trị nội hàm ở nghề thủ công – chứ không phải từ thành quả của công việc đó. Nói cách khác, một chiếc bánh xe bằng gỗ dù không có vẻ gì cao quý, nhưng hình dạng của nó có thể rất tinh xảo. Công việc tri thức cũng tương tự như vậy. Bạn không cần một công việc hiếm có; thay vào đó, bạn cần một hướng tiếp cận hiếm có với công việc của mình.

Điều quan trọng thứ hai trong lập luận này là sự cần thiết của việc trau dồi sự khéo léo trong mỗi nhiệm vụ cần sự chuyên tâm rồi từ đó tạo ra sự gắn kết đối với làm việc sâu. (Hãy nhớ lại những lập luận của tôi trong Chương 1, rằng làm việc sâu là điều cần thiết để trau dồi kỹ năng, rồi sau đó đừng quên áp dụng chúng ở cấp độ tinh hoa – các hoạt động cốt lõi trong ngành nghề thủ công.) Vì vậy, làm việc sâu chính là chìa khóa để tìm ra ý nghĩa trong nghề nghiệp của bạn, theo phương thức mà Dreyfus và Kelly đã mô tả. Việc này cho phép chúng ta áp dụng kỹ năng làm việc sâu vào sự nghiệp, hướng tới việc rèn luyện kỹ năng, để điều đó trở thành nỗ lực có thể biến công việc tri thức mệt mỏi hay sao lãng thành điều gì đó khiến bạn hài lòng – trở thành cánh cửa để bước vào thế giới tràn đầy ánh sáng và những điều kỳ diệu.

## Homo Sapien deepensis[27]

[27] Homo sapiens là tên gọi khoa học của "người tinh khôn", tổ tiên trực tiếp của loài người. Ở đây, tác giả muốn nhấn mạnh tới loài người tập trung và

phát triển hướng tới chiều sâu nên đã tự nghĩ ra tên khoa học mới là Homo sapiens deepensis, tạm dịch là “Loài người tinh khôn chú trọng tới chiều sâu”. (BTV)

Hai chương đầu tiên của Phần 1 rất thực dụng. Chúng dẫn chứng rằng làm việc sâu ngày càng trở nên có giá trị trong nền kinh tế hiện đại, đồng thời nó cũng đang dần trở nên hiếm gặp hơn (vì những lý do khách quan). Điều này thể hiện sự bất cân xứng kinh điển: Nếu trau dồi kỹ năng làm việc sâu, bạn sẽ phát triển mạnh chuyên môn.

Ngược lại, chương cuối cùng lại thêm vào một chút thảo luận thực tế về sự thăng tiến ở chốn công sở, và những tư tưởng trước đó hẳn sẽ rất cần thiết để giúp bạn có thể tiến xa hơn. Phần tới sẽ mô tả quá trình nghiêm ngặt nhằm định hướng công việc của bạn hướng đến chiều sâu. Đây là quá trình chuyển đổi khó khăn, song hành với những nỗ lực đó là các lập luận thực dụng và lý trí có thể thúc đẩy bạn đến một điểm nhất định. Cuối cùng, mục tiêu bạn theo đuổi cần phải được lan tỏa hơn nữa. Chương này lập luận rằng khi nói đến việc tập trung vào chiều sâu, sự cộng hưởng là điều không thể tránh khỏi. Dù bạn tiếp cận hoạt động có chiều sâu từ quan điểm của khoa học thần kinh, tâm lý học hay triết học cao cả, thì những hướng đi này dường như luôn dẫn đến mối liên hệ giữa chiều sâu và ý nghĩa, cũng giống như loài người chúng ta đã tiến hóa thành một loài vừa chú trọng tới chiều sâu lại vừa đắm chìm trong sự hời hợt và trở thành giống loài mà chúng ta gọi là Homo sapiens deepensis.

Trước đó, tôi đã trích dẫn câu nói của Winifred Gallagher, một tín đồ của chiều sâu: “Tôi sẽ sống một cuộc sống thật tập trung, bởi đó là cuộc sống tuyệt nhất.” Câu nói này có lẽ là cách hay nhất để tổng kết lập luận của chương này cũng như cả Phần 1 theo cái nhìn rộng hơn: Dù bạn có nhìn nhận vấn đề theo cách nào đi nữa, thì cuộc sống chuyên sâu vẫn là một cuộc sống tốt đẹp.

# Phần 2Các quy tắc

# Quy tắc số 1Làm việc sâu

Không lâu sau khi tôi cùng David Dewane uống một chầu tại quán bar Dupont Circle, anh ấy đã lên ý tưởng về Cỗ máy Eudaimonia. Dewane là một giáo sư kiến trúc, do đó, anh thích khám phá sự giao thoa giữa trừu tượng và thực tế. Cỗ máy Eudaimonia chính là ví dụ điển hình cho sự giao thoa này. Cỗ máy được lấy tên từ khái niệm eudaimonia[28] của Hy Lạp cổ đại hóa ra lại là một tòa nhà. David giải thích: “Mục tiêu của cỗ máy là tạo ra môi trường mà người sử dụng có thể đi vào trạng thái hưng cảm sâu xa của con người – tạo ra công việc ở mức tối ưu nhất trong phạm vi khả năng cá nhân.” Nói cách khác, đó là không gian được thiết kế cho mục đích duy nhất là tạo điều kiện để làm việc sâu nhất có thể. Đúng như bạn nghĩ, tôi đã bị ý tưởng này cuốn hút.

[28] Trạng thái khi bạn đạt tới cực hạn tiềm năng của con người. (TG)

Dewane cầm bản phác thảo bố cục của cỗ máy trên giấy và giải thích cho tôi hiểu. Nó có dạng chữ nhật hẹp một tầng gồm năm phòng xếp thành một hàng nối tiếp nhau. Không có hành lang chung: Bạn phải đi qua phòng này để đến phòng kế tiếp. Theo Dewane giải thích: “Nó [thiếu vắng sự lưu thông] rất quan trọng, vì việc này sẽ không cho phép bạn bỏ qua bất kỳ không gian nào khi tìm hiểu sâu hơn về cỗ máy.”

Căn phòng đầu tiên bạn bước vào được gọi là phòng trưng bày. Theo kế hoạch của Dewane, căn phòng này sẽ trưng bày các minh chứng về làm việc sâu nhằm truyền cảm hứng cho người sử dụng cỗ máy, tạo ra “văn hóa áp lực lành mạnh và sức ép ngang hàng”.

Rời khỏi phòng trưng bày, bạn sẽ bước tới phòng khách. Tại đây, Dewane hình dung ra một quán cà phê cao cấp và một quầy bar đầy đủ dịch vụ. Ngoài ra còn có nhiều trường kỷ và cả Wi-fi. Phòng khách được thiết kế để tạo ra tâm trạng “lơ lửng giữa sự tò mò và tranh luận dữ dội”. Đây là nơi để tranh luận, “nghiền ngẫm” các ý tưởng mà bạn sẽ phát triển sâu hơn trong cỗ máy.

Bước ra khỏi phòng khách, bạn sẽ tiến tới thư viện. Căn phòng này lưu trữ bản ghi vĩnh cửu của mọi thành quả công việc được thực hiện trong cỗ máy,

cũng như các cuốn sách và những nguồn tài nguyên khác được sử dụng để tạo nên thành quả đã có. Dewane sẽ đặt một chiếc máy photocopy và máy scan để thu thập và tập hợp thông tin bạn cần cho dự án của mình. Anh mô tả thư viện giống như “ổ cứng của cỗ máy”.

Phòng tiếp theo là khu vực văn phòng, gồm một phòng hội nghị tiêu chuẩn cùng một tấm bảng trắng và một số phân khu có bàn làm việc. Dewane giải thích: “Văn phòng là nơi dành cho hoạt động có cường độ thấp.” Theo cách nói của chúng ta, đây là không gian để hoàn thành những nỗ lực hời hợt mà dự án cần đến. Dewane hình dung ra một quản trị viên với bàn làm việc trong văn phòng có thể giúp người dùng cải thiện thói quen nhằm tối ưu hóa hiệu suất làm việc.

Từ đây, chúng ta sẽ đến phòng cuối cùng của cỗ máy, nơi tập hợp những gì mà Dewane gọi là “phòng làm việc sâu” (anh đã sử dụng thuật ngữ “làm việc sâu” rút ra từ các báo cáo của tôi về chủ đề này).

Mỗi phòng cao khoảng 2m và rộng khoảng 3m với tường cách âm rất dày bao quanh (Dewane dự định làm lớp cách âm dày khoảng 5,5m). Anh giải thích: “Phòng làm việc sâu sẽ cho phép chúng ta tập trung tối đa và luồng công việc không bị gián đoạn.” Anh hình dung ra quá trình làm việc sâu kéo dài suốt 90 phút, rồi nghỉ 90 phút và cứ thế lặp lại hai hoặc ba lần – đó chính là thời điểm não bộ của bạn sẽ đạt được giới hạn tập trung trong ngày.

Đến nay, Cỗ máy Eudaimonia mới chỉ tồn tại dưới dạng bộ sưu tập trong các bản vẽ kiến trúc, nhưng dù ở dạng kế hoạch, tiềm năng của nó trong việc hỗ trợ những công việc có tác động mạnh mẽ vẫn khiến Dewane thấy hào hứng. Anh nói với tôi: “Trong đầu tôi, [bản thiết kế này] vẫn là tuyệt tác kiến trúc thú vị nhất mà tôi từng tạo ra.”

Trong thế giới lý tưởng, nơi chúng ta nhìn nhận và thực hiện giá trị thực sự của làm việc sâu, tất cả chúng ta đều được tiếp cận thứ gì đó tương tự như Cỗ máy Eudaimonia. Dù không nhất thiết phải sao y bản chính thiết kế của David Dewane, nhưng nói chung, môi trường (và văn hóa) làm việc theo thiết kế đó sẽ giúp chúng ta giải phóng nhiều giá trị nhất có thể khỏi não bộ. Thật không may, tầm nhìn này vẫn còn xa vời với thế tại. Thay vào đó, chúng ta thấy chính mình trong những văn phòng mở mất tập trung khi không thể lờ đi những hộp thư đến và các cuộc họp thì cứ diễn ra liên tục – trong bối cảnh

các đồng nghiệp sẽ muốn bạn phản hồi nhanh chóng những e-mail mới nhất của họ hơn là tạo ra những kết quả tốt nhất có thể. Nói cách khác, với tư cách là độc giả của cuốn sách này, bạn chính là một tín đồ của sự chuyên sâu trong một thế giới hời hợt.

Quy tắc này cũng là quy tắc đầu tiên trong bốn quy tắc trong Phần 2 của cuốn sách, được thiết kế nhằm giảm bớt xung đột này. Dù bạn có tiếp cận được Cỗ máy Eudaimonia của riêng mình hay không, thì chiến lược sau đây cũng sẽ giúp bạn mô phỏng lại tác động của nó trong công việc vốn luôn bị phân tâm. Chúng sẽ chỉ cho bạn cách chuyển đổi làm việc sâu từ một dạng khát vọng trở thành một phần lịch trình thường xuyên và quan trọng hằng ngày. (Từ Quy tắc số 2 đến Quy tắc số 4 sau đó sẽ giúp bạn tận dụng tối đa thói quen làm việc sâu này bằng cách trình bày các chiến lược rèn luyện khả năng tập trung và chống lại các tác nhân gây ra phân tâm.)

Tuy nhiên, trước khi tiếp tục trình bày các chiến lược này, tôi muốn giải quyết một câu hỏi có thể khiến bạn khó chịu: Tại sao chúng ta lại cần can thiệp vào những việc này? Nói cách khác, một khi bạn đã thừa nhận giá trị của làm việc sâu rồi, thì chẳng phải thế đã đủ để bạn bắt tay vào làm việc sâu nhiều hơn rồi sao? Chúng ta có thực sự cần những thứ phức tạp như Cỗ máy Eudaimonia cho một điều gì đó đơn giản như việc nhớ phải tập trung thường xuyên hơn hay không?

Thật không may, khi nhắc đến việc thay thế sự sao lãng bằng sự tập trung, thì vấn đề không chỉ đơn giản như vậy. Để hiểu rõ hơn, chúng ta hãy xem xét kỹ một trong những trở ngại chính của việc tập trung sâu: Sự thôi thúc trong việc chuyển sự chú ý sang một số điều hời hợt hơn. Hầu hết mọi người đều nhận ra sự thôi thúc đó có thể khiến họ khó tập trung vào những việc khó khăn hơn, nhưng họ hầu như không lường được rằng việc đó sẽ diễn ra thường xuyên và mạnh mẽ đến như vậy.

Hãy xem xét một nghiên cứu do các nhà tâm lý học Wilhelm Hofmann và Roy Baumeister thực hiện năm 2012, trong đó, họ đã trang bị cho 205 người lớn những chiếc máy nhắn tin được kích hoạt tại một thời điểm được lựa chọn ngẫu nhiên (đây là phương pháp mẫu đã được thảo luận trong Phần 1). Khi tiếng bíp vang lên, các đối tượng nghiên cứu được yêu cầu tạm dừng một chút để suy ngẫm về những ham muốn hiện tại của họ hoặc họ cảm thấy như thế nào trong 30 phút qua, sau đó họ phải trả lời một loạt các câu hỏi về

những ham muốn này. Sau một tuần, các nhà nghiên cứu đã thu thập được hơn 7.500 mẫu. Đây là tóm tắt ngắn gọn những gì họ thấy được: Mọi người phải đấu tranh với những mong muốn suốt cả ngày. Theo những gì Baumeister đã tóm tắt trong cuốn sách tiếp theo của ông mang tên *Willpower* (tạm dịch: *Ý chí*) (đồng tác giả với nhà văn chuyên về đề tài khoa học John Tierney): "Mong muốn hóa ra lại là tiêu chuẩn, chứ không phải là ngoại lệ."

Trong năm ham muốn phổ biến nhất của các đối tượng này, không có gì ngạc nhiên khi danh sách bao gồm ăn, ngủ và quan hệ tình dục. Nhưng danh sách năm ham muốn hàng đầu cũng bao gồm những mong muốn như "nghỉ ngơi không phải làm việc [vất vả]... kiểm tra e-mail và các trang mạng xã hội, lướt web, nghe nhạc hoặc xem tivi". Sức hấp dẫn của Internet và truyền hình đã đặc biệt chứng minh rằng: Các đối tượng nghiên cứu chỉ kiềm chế được bản thân trước những tác nhân gây phân tâm đặc biệt thu hút này trong khoảng một nửa thời gian.

Những kết quả trên không hề khả quan đối với mục tiêu của quy tắc là hỗ trợ bạn trau dồi thói quen làm việc sâu. Chúng báo hiệu rằng bạn có thể sẽ bị bủa vây bởi mong muốn làm bất cứ điều gì ngoài làm việc sâu cả ngày và nếu bạn thích các đối tượng nghiên cứu người Đức trong nghiên cứu của Hofmann và Baumeister, những ham muốn cạnh tranh này sẽ luôn áp đảo. Lúc này, bạn có thể trả lời rằng mình sẽ thành công ngay tại nơi mà các đối tượng này đã thất bại vì bạn hiểu tầm quan trọng của sự chuyên sâu, do đó, bạn sẽ có ý chí tập trung mạnh mẽ hơn. Đây là một tâm thái đáng quý, nhưng nghiên cứu nhiều thế kỷ trước đã nhấn mạnh rằng điều đó chẳng mang lại chút hiệu quả nào. Lượng thông tin khổng lồ xuất hiện trong hàng loạt các bài báo tiên phong, do Roy Baumeister viết, đã chỉ ra sự thật quan trọng (và vào thời điểm bất ngờ) về sức mạnh của ý chí: Nếu ý chí của bạn có hạn, nó sẽ nhanh chóng cạn kiệt ngay khi được sử dụng.

Nói cách khác, ý chí không phải là mặt tính cách bạn có thể biểu hiện ra ngoài không theo chừng mực nào cả; thay vào đó, nó giống như một cơ bắp cũng cần được nghỉ ngơi. Đây là lý do tại sao các đối tượng trong nghiên cứu của Hofmann và Baumeister đã có lúc phải đấu tranh dữ dội với những ham muốn – dần dần những mối phân tâm này đã rút cạn nguồn ý chí hữu hạn cho đến khi ý chí không thể phản kháng thêm nữa. Bạn cũng sẽ gặp phải tình cảnh tương tự, bất kể là làm gì – trừ khi bạn đủ cứng rắn với những thói quen

của chính mình.

Điều này giúp tôi hình thành ý tưởng mang tính động lực đằng sau những chiến lược này: Chìa khóa để phát triển thói quen làm việc sâu là vươn tới những mục đích tốt đẹp, bổ sung thói quen và nghi thức vào công việc đã được thiết kế nhằm giảm thiểu lượng ý chí hữu hạn cần thiết, từ đó chuyển đổi và duy trì trạng thái tập trung không bị gián đoạn. Ví dụ, vào giữa buổi chiều sao lãng chỉ dành thời gian lướt web, nếu bạn đột nhiên quyết định phải chuyển sự chú ý sang một nhiệm vụ đòi hỏi cao về nhận thức, bạn phải cần rất nhiều ý chí trong số ý chí hữu hạn của mình để kéo sự chú ý ra khỏi những trang web. Vì thế, những nỗ lực này sẽ thường xuyên thất bại. Mặt khác, nếu bạn triển khai các thói quen và nghi thức thông minh – có thể là ấn định thời gian và vị trí yên tĩnh để làm nhiệm vụ chuyên sâu mỗi buổi chiều – bạn sẽ không cần nhiều ý chí để bắt đầu và duy trì mức độ chuyên sâu đó. Về lâu dài, bạn sẽ thường xuyên đạt được thành công với những nỗ lực chuyên sâu này.

Với suy nghĩ này, sáu chiến lược tiếp theo được coi là kho vũ khí thói quen và nghi thức đầy khoa học về ý chí có giới hạn trong tâm trí nhằm tối đa hóa lượng công việc chuyên sâu bạn cần hoàn thành trong lịch trình. Đối với những vấn đề khác, bạn cần đưa ra một mô hình cụ thể để lên lịch cho loại hình công việc này và phát triển các nghi thức tăng cường sự tập trung trước khi bắt đầu. Một số chiến lược dưới đây sẽ triển khai các phương pháp thực nghiệm đơn giản nhằm khai thác trung tâm động lực trong não bộ trong khi những chiến lược khác lại làm tiêu hao ý chí với tốc độ nhanh nhất có thể.

Bạn chỉ có thể cố gắng biến làm việc sâu trở thành ưu tiên hàng đầu. Những chiến lược phát triển cá nhân dưới đây sẽ làm gia tăng đáng kể xác suất thành công trong việc biến công việc chuyên sâu trở thành một phần quan trọng trong sự nghiệp của bạn.

### Quyết định mang tính triết lý về khả năng tập trung sâu

Donald Knuth, nhà khoa học máy tính nổi tiếng, rất chú trọng tới kỹ năng làm việc sâu. Trên trang web của mình, ông giải thích: “Những việc tôi làm thường mất hàng giờ nghiên cứu và tập trung liên tục.” Một nghiên cứu sinh có tên Brian Chappell, một người cha với công việc toàn thời gian, cũng coi trọng làm việc sâu, bởi đó là cách duy nhất anh có thể hoàn thành luận án của

mình với quỹ thời gian hạn chế. Chappell chia sẻ với tôi rằng lần đầu tiên anh giác ngộ ý tưởng làm việc sâu là "khoảnh khắc đầy cảm xúc".

Tôi sẽ đề cập đến những ví dụ này bởi dù Knuth và Chappell đều nhất trí về tầm quan trọng của sự chuyên sâu, nhưng họ lại bất đồng về những triết lý trong việc kết hợp sự chuyên sâu đó với công việc. Như tôi sẽ trình bày chi tiết trong phần tiếp theo, Knuth áp dụng chế độ hà khắc, ưu tiên làm việc sâu bằng cách cố gắng loại bỏ hoặc giảm thiểu tất cả các loại công việc khác. Ngược lại, Chappell triển khai chiến lược nhịp nhàng, theo đó sáng nào anh cũng dành vài giờ nhất định (từ 5 giờ đến 7 giờ 30 phút sáng) để làm việc sâu, không có ngoại lệ, trước khi bắt đầu một ngày làm việc sẽ bị các yếu tố gây sao lãng tác động. Cả hai cách tiếp cận này đều đạt hiệu quả, nhưng không mang tính khái quát. Cách tiếp cận của Knuth có thể sẽ phù hợp với các nhà chiến lược, nhưng nếu Chappell cũng bỏ qua tất cả những thứ hời hợt như vậy, rất có thể anh sẽ mất việc.

Bạn cần phải có triết lý của riêng mình để áp dụng quá trình làm việc sâu vào công việc. (Theo lập luận trong phần giới thiệu của nghi thức này, cố gắng lên lịch làm việc sâu không phải là cách hiệu quả để quản lý nguồn ý chí hữu hạn.) Nhưng ví dụ này đã nhấn mạnh rằng: Bạn cần phải cẩn thận lựa chọn triết lý phù hợp với hoàn cảnh của mình, vì sự không phù hợp có thể làm hỏng thói quen làm việc sâu của bạn trước khi nó có cơ hội phát huy tác dụng. Chiến lược này sẽ giúp bạn tránh được điều đó bằng cách đưa ra bốn triết lý về sự chuyên sâu khác nhau mà tôi từng thấy hiệu quả trong thực tế. Mục đích là nhằm thuyết phục bạn rằng có rất nhiều cách khác nhau để kết hợp làm việc sâu với lịch trình làm việc và do đó, bạn nên dành thời gian để tìm ra phương pháp phù hợp với mình.

**Triết lý hà khắc khi lập kế hoạch làm việc sâu**

Hãy trở lại với trường hợp của Donald Knuth. Ông vốn là người nổi tiếng với nhiều cuộc cách tân trong lĩnh vực khoa học máy tính, trong đó đáng chú ý phải kể đến việc phát triển phương pháp phân tích hiệu suất thuật toán đầy chuẩn xác. Knuth cũng áp dụng phương pháp tiếp cận này với phương tiện truyền thông điện tử của mình. Nếu truy cập vào trang web của Knuth tại Stanford với ý định tìm kiếm địa chỉ e-mail của ông, bạn sẽ bắt gặp ghi chú sau:

Tôi đã trở thành một người hạnh phúc kể từ ngày 1 tháng 1 năm 1990, khi không còn sử dụng e-mail nữa. Tôi đã dùng e-mail suốt từ năm 1975, và với tôi, 15 năm dùng e-mail là quá đủ cho một đời người. E-mail là phương tiện tuyệt vời đối với những ai nắm giữ vai trò quan trọng. Nhưng tôi thì không; vai trò của tôi không đáng kể. Những việc tôi làm thường mất hàng giờ nghiên cứu và tập trung liên tục.

Knuth tiếp tục thừa nhận ông không định lánh xa hoàn toàn khỏi thế giới. Ông lưu ý rằng việc viết sách đòi hỏi ông phải trao đổi với hàng nghìn người, đồng thời ông cũng muốn tương tác với các câu hỏi và lời bình luận. Vậy ông sẽ chọn giải pháp nào đây? Ông đã cung cấp một địa chỉ gửi thư qua đường bưu điện. Ông cho biết trợ lý của mình sẽ phân loại các bức thư được gửi đến và lọc ra những bức thư mà cô cho là có liên quan. Nếu có việc gì thực sự khẩn cấp, cô sẽ ngay lập tức mang thư đến cho Knuth, và số thư còn lại sẽ được ông xử lý hàng loạt cứ ba tháng một lần.

Knuth đã áp dụng những gì mà tôi gọi là triết lý hà khắc khi lên kế hoạch làm việc sâu. Triết lý này sẽ tối đa hóa nỗ lực chuyên sâu bằng cách loại bỏ hoặc giảm thiểu triệt để các nghĩa vụ hời hợt. Những người thực hiện triết lý này có khuynh hướng theo đuổi mục tiêu chuyên môn đã được xác định rõ và có giá trị cao, ngoài ra, phần lớn thành công trong công việc của họ đều bắt nguồn từ việc áp dụng hiệu quả chiến lược này. Chính cảm giác thư thái đó đã giúp họ loại bỏ được sự bành trướng của những mối bận tâm hời hợt đang có xu hướng lấn át những thứ có tuyên bố giá trị đa dạng trong thế giới bận rộn ngày nay.

Ví dụ, Knuth giải thích mục tiêu công việc của mình như sau: “Tôi đã nỗ lực hết mình để tìm hiểu một số lĩnh vực khoa học máy tính; rồi lại cố hấp thụ lượng kiến thức đó thành một dạng mà những người không có thời gian nghiên cứu có thể hiểu được.” Sẽ chẳng ích gì nếu cố gắng thuyết phục Knuth về những lợi ích vô hình nếu có nhiều khán giả trên Twitter, hoặc các cơ hội bất ngờ khi tự do sử dụng e-mail hơn vì những hành vi này không trực tiếp hỗ trợ mục tiêu nắm rõ các ngóc ngách cụ thể của khoa học máy tính rồi viết lại những tri thức đó theo cách dễ hiểu.

Còn có một người khác cũng rất tận tâm với làm việc sâu theo triết lý hà khắc, Neal Stephenson, nhà văn chuyên viết về khoa học viễn tưởng nổi tiếng. Nếu từng ghé thăm trang web tác giả của Stephenson, bạn sẽ không

thấy e-mail hoặc địa chỉ gửi thư. Chúng ta có thể hiểu rõ hơn về thiếu sót này qua hai bài tiểu luận mà Stephenson đã đăng lên từ những ngày đầu mới lập trang web (được lưu trên The Well) vào hồi đầu những năm 2000 và đã được lưu trữ trên Internet Archive. Trong một bài luận được lưu trữ vào năm 2003, Stephenson tóm lược chính sách truyền thông của mình như sau:

Những người muốn can thiệp vào sự tập trung của tôi đều được lịch sự yêu cầu đừng làm thế và tôi cũng nói trước rằng tôi không trả lời e-mail... để những tin nhắn quan trọng [trong chính sách truyền thông của tôi] khỏi bị lẫn trong bao câu chữ dài dòng, tôi sẽ nói ngắn gọn ở đây: Tất cả thời gian và sự chú ý của tôi đã nói lên tất cả. Xin đừng đòi hỏi thêm nữa.

Để làm sáng tỏ thêm chính sách này, Stephenson đã viết một bài luận có tiêu đề “Why I Am a Bad Correspondent” (tạm dịch: Tại sao tôi lại rất kém trong việc trao đổi thư). Điểm mấu chốt trong lời giải thích về việc khó liên lạc với ông được đưa ra như sau:

Nói cách khác, cân bằng năng suất là loại cân bằng phi tuyến tính. Điều này giải thích tại sao tôi lại rất tồi trong việc trao đổi thư và hiếm khi chấp nhận hẹn gặp nói chuyện. Nếu tổ chức cuộc sống sao cho bản thân có nhiều khoảng thời gian dài, liên tục, không bị ngắt quãng, tôi có thể [tập trung] viết được tiểu thuyết. Nhưng khi những khoảng thời gian đó bị tách rời và ngắt quãng, năng suất viết tiểu thuyết của tôi giảm đi đáng kể.

Stephenson nhận thấy hai tùy chọn này mang tính loại trừ lẫn nhau: Ông có thể thường xuyên viết được những cuốn tiểu thuyết hay, hoặc ông có thể trả lời rất nhiều e-mail cá nhân và tham dự các hội nghị, nhưng kết quả sẽ là những cuốn tiểu thuyết có chất lượng kém hơn với tốc độ chậm hơn. Ông lựa chọn tùy chọn thứ nhất và với lựa chọn này, ông phải tránh càng xa càng tốt những vấn đề tầm phào liên quan đến công việc. (Vấn đề này quan trọng đối với Stephenson đến nỗi ông đã tiếp tục khám phá những tác động của nó – cả tích cực lẫn tiêu cực – trong tác phẩm khoa học viễn tưởng có tên Anathem (tạm dịch: Lời nguyền) ra mắt năm 2008. Cuốn sách đã đưa ra giả định về một thế giới, nơi tầng lớp trí thức tinh hoa sống trong một trật tự hà khắc, tách biệt với công nghệ và những thứ gây nhiễu loạn, và chỉ tập trung tư duy những điều sâu sắc.)

Theo kinh nghiệm của tôi, triết lý hà khắc khiến nhiều người lao động trí óc

trở nên bảo thủ. Việc xác định giá trị của họ đối với thế giới đã gợi lại nỗi buồn của những người từng đóng góp vào nền kinh tế thông tin, khiến mọi việc càng trở nên phức tạp hơn. Tất nhiên, phải lưu ý rằng "phức tạp hơn" không có nghĩa là "ít hơn". Ví dụ, một nhà quản lý cấp cao có thể đóng vai trò chủ chốt trong hoạt động của một công ty trị giá hàng tỷ đô-la, ngay cả khi thành quả người đó tạo ra không hữu hình hay trọn vẹn như một cuốn tiểu thuyết chẳng hạn, và nói rằng: "Đây là những gì tôi đã tạo ra trong năm nay." Do đó, ao tù của các cá nhân tuân theo triết lý hà khắc luôn có giới hạn – cũng không sao cả. Nếu bạn nằm ngoài ao tù này, sự đơn giản trong nền tảng căn bản của nó không nên thể hiện quá nhiều ham muốn. Mặt khác, nếu bạn đang ở trong ao tù này – một người có những đóng góp khác biệt, rõ ràng và mang tính cá nhân hóa[29] cho thế giới – hãy cân nhắc kỹ lưỡng triết lý sống này, vì nó có thể là yếu tố quyết định giữa một bên là sự nghiệp tầm thường và một bên là sự nghiệp sẽ khiến người ta nhớ mãi.

[29] Tôi không chắc lắm khi sử dụng cụm từ "cá nhân hóa" ở đây. Triết lý sống hà khắc không chỉ được áp dụng với những ai tự làm việc. Có rất nhiều ví dụ về nỗ lực chuyên sâu khi làm việc trong một nhóm nhỏ. Chẳng hạn như các nhóm nhạc sĩ sáng tác mà Rodgers và Hammerstein là một ví dụ, hay nhóm phát minh như anh em nhà Wright. Điều tôi thực sự muốn nói khi sử dụng cụm từ này là: Triết lý này rất phù hợp với những ai có thể làm việc hướng tới những mục tiêu rõ ràng mà không cần phải tuân theo các nghĩa vụ khác khi là thành viên của một tổ chức lớn hơn. (TG)

**Triết lý phương thức đôi khi lập kế hoạch làm việc sâu**

Mở đầu cuốn sách là câu chuyện về nhà tâm lý học kiêm nhà tư tưởng mang tính cách mạng Carl Jung. Trong những năm 1920, khi Jung đang cố gắng thoát khỏi cái bóng của người thầy Sigmund Freud, ông bắt đầu thường xuyên lui tới ngôi nhà đá đơn sơ do ông tự xây dựng trong khu rừng bên ngoài thị trấn nhỏ Bollingen. Khi đó, mỗi sáng ông sẽ tự khóa mình trong phòng để viết mà không bị ai quấy rầy. Sau đó, ông sẽ hành thiền và đi dạo trong rừng để suy nghĩ thông suốt hơn nhằm chuẩn bị viết lách vào ngày hôm sau. Theo tôi, những nỗ lực này đều nhằm tới việc tăng cường khả năng làm việc sâu đến một mức độ đã giúp Jung thành công trong trận chiến trí tuệ với Freud và những người theo chủ nghĩa Freud.

Khi kể lại câu chuyện này, tôi muốn nhấn mạnh một điều quan trọng: Bác sĩ Jung đã không áp dụng cách tiếp cận mang tính hà khắc khi làm việc sâu. Donald Knuth và Neal Stephenson trong hai ví dụ nêu trên đã cố gắng loại bỏ hoàn toàn sự phân tâm và hời hợt ra khỏi công việc của họ. Còn Jung thì ngược lại, ông nhắm tới sự loại bỏ này trong suốt thời gian lui về ẩn dật. Thời gian còn lại ông ở Zurich với cuộc sống tự do tự tại và không hề hà khắc: Jung bận rộn khám chữa bệnh, lúc nào cũng tất bật và thường phải ở bệnh viện mãi tới khuya; ông là người tham gia tích cực vào văn hóa cà phê tại Zurich; ông cũng tiến hành và tham dự nhiều bài giảng ở các trường đại học danh tiếng tại đây. (Einstein còn nhận được học vị tiến sĩ từ một trường đại học ở Zurich, sau đó, dạy học ở nơi khác; ông cũng biết Jung và hai người từng cùng nhau ăn tối vài lần để thảo luận về những ý tưởng chính trong thuyết tương đối đặc biệt của Einstein.) Nói cách khác, cuộc sống của Jung ở Zurich cũng có nhiều nét tương đồng với nguyên mẫu hiện đại của người lao động trí óc thời kỷ nguyên số siêu liên kết hiện nay: Chúng ta có thể thay “Zurich” bằng “San Francisco” và “thư từ” bằng “tweet”, đồng thời chúng ta có thể thảo luận về vài vị CEO tài ba trong lĩnh vực công nghệ.

Tôi gọi cách tiếp cận của Jung là triết lý phương thức đôi khi làm việc sâu. Triết lý này yêu cầu bạn phải chia thời gian theo một số quy định rõ ràng nhằm theo đuổi sự chuyên sâu và dành thời gian còn lại cho những việc khác. Trong thời gian chuyên sâu, những người theo triết lý phương thức đôi sẽ tuân theo sự hà khắc – cố gắng tập trung cao độ và liền mạch. Còn trong thời gian làm những việc hời hợt, sự tập trung không còn là ưu tiên hàng đầu. Sự phân chia thời gian giữa sự chuyên sâu và sự hời hợt có thể áp dụng theo nhiều quy mô. Ví dụ, xét theo quy mô tuần, bạn có thể dành bốn ngày cuối tuần để làm việc sâu và phần thời gian còn lại thì tùy ý sử dụng. Tương tự, xét theo quy mô năm, bạn có thể dành một mùa để làm hầu hết các công việc cần sự chuyên sâu (như nhiều học giả đã làm trong suốt mùa hè hoặc trong khi nghỉ phép).

Triết lý phương thức đôi tin rằng công việc chuyên sâu có thể tạo ra năng suất tối đa, nhưng chỉ khi người thực hiện dành đủ thời gian và nỗ lực để có thể đạt tới mức độ nhận thức tối đa – trạng thái xuất hiện những đột phá thực sự. Đây là lý do tại sao đơn vị thời gian tối thiểu để làm việc sâu trong triết lý này thường phải dài ít nhất một ngày.

Đồng thời, triết lý phương thức đôi thường được vận dụng bởi những người sẽ không thể thành công nếu không hoàn thành những việc được coi là hời hợt. Chẳng hạn, Jung cần tiến hành khám lâm sàng để kiếm tiền thanh toán các hóa đơn và ngồi uống cà phê ở Zurich để kích thích tư duy. Cách tiếp cận chuyển đổi giữa hai phương thức sẽ thích hợp để phục vụ tốt cả hai nhu cầu này.

Nhằm tìm hiểu thêm một ví dụ hiện đại hơn về triết lý phương thức đôi trong thực tiễn, chúng ta có thể quay lại trường hợp của Adam Grant – Giáo sư trường Kinh doanh Wharton – người luôn cân nhắc cẩn thận thói quen làm việc mà tôi đã giới thiệu lần đầu trong Phần 1. Như bạn đã biết, lịch trình của Grant trong suốt thời kỳ được đề bạt lên giáo sư nhanh chóng tại Wharton là một ví dụ điển hình về nghiên cứu tình huống phương thức đôi. Xét theo quy mô năm học, ông thu xếp các khóa dạy của mình dồn vào một học kỳ để có thể tập trung làm việc sâu ở kỳ còn lại. Trong những kỳ làm việc sâu, ông đã áp dụng cách tiếp cận phương thức đôi hằng tuần. Có thể là một hoặc hai lần mỗi tháng, ông sẽ dành hai đến bốn ngày để thực hiện triết lý hà khắc. Grant sẽ đóng cửa phòng, cài đặt thư trả lời tự động trên e-mail, và say sưa nghiên cứu mà không hề bị ai làm phiền. Ngoài thời gian chuyên sâu này, Grant vẫn được biết đến là người rất cởi mở và dễ gần. Cuốn sách bán chạy nhất năm 2013 của ông có tựa đề Give and Take, trong đó khuyến khích việc sử dụng thời gian và sự chú ý mà không mong nhận được sự hồi đáp là một chiến lược quan trọng cho việc thăng tiến trong sự nghiệp.

Những người theo triết lý phương thức đôi khi làm việc sâu rất ngưỡng mộ năng suất làm việc của những người theo triết lý hà khắc, nhưng họ cũng tôn trọng giá trị mà mình nhận được từ các hành vi hời hợt trong công việc. Có lẽ trở ngại lớn nhất khi triển khai triết lý này là ngay cả thời gian làm việc sâu ngắn ngủi cũng đòi hỏi sự linh hoạt mà nhiều người vẫn lo rằng họ bị thiếu hụt trong công việc hiện tại. Nếu mới một giờ không kiểm tra hộp thư đã khiến bạn cảm thấy không yên, thì hẳn ý tưởng biến mất trong một ngày hoặc lâu hơn có vẻ sẽ không khả thi. Nhưng tôi ngờ rằng phương pháp làm việc theo phương thức đôi lại phù hợp với nhiều loại hình công việc hơn so với bạn nghĩ. Ví dụ như trước đó tôi đã mô tả nghiên cứu của Giáo sư Leslie Perlow thuộc trường Kinh doanh Harvard. Trong nghiên cứu này, một nhóm chuyên gia tư vấn quản lý đã được yêu cầu mỗi tuần làm việc phải có một ngày ngắt toàn bộ kết nối. Các chuyên gia e ngại rằng khách hàng sẽ tìm họ

ráo riết nhưng hóa ra, khách hàng lại chẳng hề bận tâm. Cũng giống như trường hợp của Jung, Grant và Perlow, mọi người thường tôn trọng quyền ngắt liên lạc của bạn nếu những khoảng thời gian này được xác định rõ ràng và được thông báo cẩn thận, miễn sao ngoài những lúc đó, họ vẫn dễ dàng liên lạc với bạn là được.

**Triết lý nhịp nhàng khi lập kế hoạch làm việc sâu**

Hồi mới ra mắt chương trình Seinfeld, Jerry Seinfeld vẫn duy trì công việc của một diễn viên hài kịch với lịch trình biểu diễn bận rộn. Lúc đó, nhà văn kiêm diễn viên hài Brad Isaac, người vẫn đang biểu diễn tại các đêm giao lưu văn nghệ[30], đã tình cờ gặp Seinfeld tại một câu lạc bộ trong lúc chờ lên sân khấu. Isaac giải thích trong một bài báo rằng: "Tôi đã nhận ra cơ hội. Tôi hỏi Seinfeld xem ông ấy có lời khuyên nào dành cho một nhà soạn hài kịch trẻ tuổi không. Những gì ông ấy chia sẻ đã giúp ích cho tôi trong suốt cuộc đời."

[30] Từ gốc "open mic": Chương trình biểu diễn văn nghệ tại các quán cà phê, câu lạc bộ đêm, quán bar… của các nghệ sĩ nghiệp dư hoặc chuyên nghiệp. Ở đó, họ sẽ có cơ hội được thử nghiệm các thể loại mới hay quảng bá các chương trình sắp ra mắt. (BTV)

Những lời khuyên Seinfeld dành cho Isaac bắt nguồn từ những điều hết sức bình thường, "cách để trở thành một nhà soạn hài kịch giỏi hơn là viết nên những câu chuyện cười hay hơn" và rằng cách để tạo ra những câu chuyện cười hay hơn là phải viết hằng ngày. Seinfeld đã mô tả một kỹ thuật đặc biệt mà ông từng sử dụng để duy trì nghi thức này. Ông treo một tờ lịch trên tường. Ngày nào viết được truyện cười, ông sẽ đánh một dấu X đỏ lên vị trí của ngày đó trên tờ lịch. Seinfeld nói: "Sau vài ngày, anh sẽ có một chuỗi dài. Anh chỉ cần duy trì điều đó để chuỗi [dấu X] ngày một dài hơn. Anh sẽ thích nhìn thấy chuỗi này, đặc biệt là khi anh đã thực hiện đều đặn được vài tuần. Tiếp theo, nhiệm vụ duy nhất của anh là không phá vỡ chuỗi đó."

Phương pháp chuỗi này (như cách một số người vẫn gọi) đã sớm trở thành mục tiêu của giới nhà văn và những người đam mê thể dục thể hình – những người cần phát triển khả năng liên tục để thực hiện những việc khó khăn. Xét về mặt mục đích, phương pháp này chính là ví dụ cụ thể về cách tiếp cận khái quát để đạt được sự chuyên sâu trong cuộc sống: triết lý nhịp nhàng. Theo

triết lý này, cách dễ nhất để bắt đầu các buổi làm việc sâu là biến chúng trở thành một thói quen đơn giản. Nói cách khác, mục tiêu của chúng ta chính là tạo ra sự nhịp nhàng cho công việc này để bạn không cần phải tiêu tốn năng lượng vào việc quyết định xem có nên làm việc sâu hay không và khi nào thì nên làm. Phương pháp chuỗi là một ví dụ hay về triết lý nhịp nhàng khi lập kế hoạch làm việc sâu vì nó kết hợp kỹ thuật lập kế hoạch đơn giản (làm việc mỗi ngày) với cách nhắc nhở bản thân làm việc khá dễ dàng: Những dấu X đỏ lớn trên tờ lịch.

Một phương pháp phổ biến khác để thực hiện triết lý nhịp nhàng là thay thế sự hỗ trợ trực quan của phương pháp chuỗi bằng một loạt mốc thời gian cần thiết để làm việc sâu hằng ngày. Các phương pháp này có điểm chung là việc duy trì các chỉ số trực quan về tiến độ công việc có thể giúp hạn chế rào cản đối với làm việc sâu, loại bỏ kể cả các quyết định lên kế hoạch đơn giản nhất, chẳng hạn như thực hiện vào lúc nào trong ngày.

Hãy xem ví dụ về Brian Chappell, vị tiến sĩ luôn bận rộn mà tôi đã giới thiệu trong phần đầu. Chappell đã áp dụng triết lý nhịp nhàng khi lập kế hoạch làm việc sâu ngoài mức cần thiết. Trong thời gian tập trung viết luận án, anh đã được mời làm việc toàn thời gian tại trung tâm trong khuôn viên trường mà anh từng theo học. Xét về mặt công việc, đây quả là một cơ hội tốt và Chappell đã vui vẻ nhận việc. Nhưng xét về mặt học thuật, một công việc toàn thời gian, đặc biệt là khi anh đang chuẩn bị chào đón đứa con đầu lòng, sẽ khiến Chappell thật khó có thể tập trung đủ sâu để viết luận án.

Chappell bắt đầu bằng cách cố gắng ép bản thân phải tập trung sâu. Anh đưa ra nghi thức: Làm việc sâu cần được tiến hành trong khoảng thời gian 90 phút (vì anh nhận ra rằng sẽ khá mất thời gian để đi vào trạng thái tập trung) và cố gắng sắp xếp khoảng thời gian này sao cho phù hợp với kế hoạch của mình. Không có gì phải bất ngờ khi chiến lược này đã phát huy hiệu quả. Trong một chương trình khởi động luận án mà Chappell tham dự năm ngoái, anh đã có thể viết được một chương hoàn chỉnh chỉ trong một tuần làm việc sâu nghiêm túc. Sau khi nhận công việc toàn thời gian, anh đã viết được thêm một chương nữa trong năm đầu tiên làm việc.

Chính quá trình viết trong năm đó đã thúc đẩy Chappell tiến hành phương pháp nhịp nhàng. Anh đề ra nguyên tắc phải tỉnh dậy và bắt đầu làm việc vào lúc 5 giờ 30 phút mỗi sáng. Sau đó, anh làm việc đến 7 giờ 30 phút, ăn sáng

và đi làm để hoàn thành nghĩa vụ trong ngày. Sau khi trải qua giai đoạn đầu của quá trình, anh nhanh chóng đẩy thời gian thức dậy lên 4 giờ 45 phút để tăng cường tập trung sâu hơn vào buổi sáng.

Khi tôi phỏng vấn Chappell để lấy tư liệu viết cuốn sách này, anh đã mô tả phương pháp tiếp cận nhịp nhàng của mình khi lập kế hoạch làm việc sâu là "năng suất cao và không cảm thấy tội lỗi". Anh đặt lộ trình viết bốn đến năm trang báo cáo mỗi ngày và có thể phác thảo các chương của luận án với tốc độ hai hoặc ba tuần một chương: Một năng suất phi thường đối với một người làm việc toàn thời gian. Anh kết luận: "Ai nói rằng tôi không thể sung sức như vậy? Tại sao không phải là tôi chứ?"

Triết lý nhịp nhàng mang đến sự tương phản thú vị so với triết lý phương thức đôi. Những người theo triết lý nhịp nhàng có thể không đạt được mức độ tư duy sâu mạnh mẽ nhất mà những người theo triết lý phương phức đôi thường tìm kiếm trong những lần tập trung suốt ngày dài. Tuy nhiên, đổi lại thì cách tiếp cận này lại hiệu quả hơn với bản chất con người. Bằng cách hỗ trợ làm việc sâu thông qua những thói quen vững chắc, thứ hẳn bạn ít nhiều cũng có thể hoàn thành được thường xuyên, thì lịch trình theo triết lý nhịp nhàng thường giúp bạn có thêm nhiều giờ chuyên sâu mỗi năm.

Bạn có thể tự lựa chọn giữa phương thức nhịp nhàng và phương thức đôi khi gặp các vấn đề trong việc lập kế hoạch. Nếu là Carl Jung và đang tham gia một cuộc tranh luận về tri thức với những người ủng hộ Sigmund Freud, có thể bạn sẽ không khó nhận ra tầm quan trọng của việc tìm kiếm thời gian nhằm tập trung vào những ý tưởng của mình. Mặt khác, nếu bạn đang viết một đề tài khoa học mà không gặp áp lực với việc hoàn thành nó, thì bản chất thói quen của triết lý nhịp nhàng có thể là thứ cần thiết để duy trì tiến độ.

Tuy nhiên, đối với nhiều người, đó không chỉ là vấn đề tự kiểm soát mang tính thiên kiến của họ đối với triết lý nhịp nhàng, mà còn là thực tế rằng một số công việc sẽ không cho phép bạn vắng mặt trong vài ngày khi cần tập trung sâu. (Đối với nhiều ông chủ, bạn có thể thoải mái tự do tập trung bao lâu tùy ý... miễn sao vẫn phản hồi kịp thời các e-mail của sếp.) Đây có thể là lý do lớn nhất lý giải tại sao triết lý nhịp nhàng lại là một trong những triết lý phổ biến nhất của những người vừa làm việc sâu vừa làm công việc văn phòng tiêu chuẩn.

**Triết lý nhà báo khi lập kế hoạch làm việc sâu**

Trong những năm 1980, khi mới chỉ ngoài 30 tuổi, nhà báo Walter Isaacson đã có sự nghiệp lên nhanh như diều gặp gió thông qua xếp hạng của tạp chí Time. Vào thời đó, ông rõ ràng đã nắm được suy nghĩ của tầng lớp trí thức. Ví dụ, Christopher Hitchens, cây bút cùng thời thường đăng bài trên London Review of Books đã gọi ông là "một trong những nhà báo hay nhất nước Mỹ". Đã đến lúc Isaacson bắt tay vào viết Cuốn sách Lớn Quan trọng – bước cần thiết trên nấc thang thành tựu làm báo. Vì vậy, ông đã chọn một chủ đề phức tạp, một cuốn tiểu sử tường thuật đan xen của sáu nhân vật đóng vai trò quan trọng trong thời đầu của chính sách Chiến tranh Lạnh, và hợp tác với một biên tập viên trẻ của tờ Time là Evan Thomas, để viết nên cuốn sách có độ dày vừa phải: Một cuốn sử thi dày 864 trang với tựa đề The Wise Men: Six Friends and the World They Made (tạm dịch: Những người khôn ngoan: Sáu người bạn và thế giới họ tạo nên).

Cuốn sách này được xuất bản năm 1986 và được người hâm mộ đón nhận nồng nhiệt. New York Times gọi nó là "một tác phẩm có bố cục phong phú", còn tờ San Francisco Chronicle ca ngợi rằng hai nhà văn trẻ đã "tạo nên hiện tượng Plutarch[31] của thời kỳ Chiến tranh Lạnh". Chưa đầy một thập kỷ sau đó, Isaacson đã đạt đến đỉnh cao sự nghiệp khi được bổ nhiệm làm biên tập viên của tờ Time (sau đó, ông đảm nhiệm vị trí CEO của viện chính sách và trở thành nhà viết tiểu sử lẫy lừng chuyên viết về các danh nhân như Benjamin Franklin, Albert Einstein và Steve Jobs).

[31] Tên của nhà viết tiểu luận kiêm sử gia nổi tiếng người La Mã cổ đại, người đã để lại gia tài văn học đồ sộ cho nhân loại với rất nhiều tác phẩm có sức ảnh hưởng lớn. (BTV)

Tuy nhiên, điều tôi quan tâm về Isaacson không phải là những gì ông đã làm được qua cuốn sách đầu tiên của mình mà là cách ông đã viết nó như thế nào. Khi tìm hiểu câu chuyện này, tôi tình cờ phát hiện ra một mối liên hệ cá nhân. Hóa ra trong thời gian chuẩn bị xuất bản cuốn The Wise Men, ông chú John Paul Newport của tôi, cũng là một nhà báo ở New York thời đó, đã cùng thuê một bãi biển với Isaacson. Cho đến giờ, chú tôi vẫn nhớ những thói quen làm việc ấn tượng của Isaacson:

Thật ngạc nhiên... trong khi bọn chú còn đang ngồi hóng gió ngoài trời hay làm những việc khác, ông ấy quay về phòng ngủ một lúc để tiếp tục viết sách... cứ như vậy trong khoảng 20 phút đến một giờ, bọn chú sẽ nghe thấy tiếng máy đánh chữ cành cạch, sau đó ông ấy đi xuống cùng thư giãn với mọi người... cứ như thể công việc chưa bao giờ gây áp lực cho ông ấy, ông ấy chỉ vui vẻ làm việc khi có thời gian rảnh rỗi mà thôi.

Isaacson là người làm việc theo phương pháp: Cứ hễ có thời gian rảnh là ông lại làm việc sâu và vùi đầu vào cuốn sách của mình. Hóa ra đây là cách mà người ta có thể viết một cuốn sách dày 900 trang khi vẫn dành phần lớn thời gian để trở thành một trong những nhà báo xuất sắc nhất nước Mỹ.

Tôi gọi phương pháp này là triết lý nhà báo, phương pháp giúp bạn làm việc sâu ở mọi nơi có thể trong lịch trình của mình. Tên gọi này xuất phát từ thực tế rằng các nhà báo như Walter Isaacson luôn được đào tạo để có thể viết bất kỳ lúc nào do đặc thù nghề nghiệp.

Cách tiếp cận này không dành cho những người mới làm quen với làm việc sâu. Như tôi đã nêu trong phần đầu quy tắc, khả năng chuyển đổi tâm trí từ làm việc hời hợt sang làm việc sâu một cách nhanh chóng không phải tự nhiên mà có. Nếu không thực hành, quá trình chuyển đổi đó có thể rút cạn nguồn năng lượng hữu hạn của bạn. Thói quen này cũng đòi hỏi sự tự tin vào khả năng của bản thân – tin rằng những gì bạn đang làm rất quan trọng và chúng nhất định sẽ mang lại thành công. Niềm tin này thường được xây dựng dựa trên nền tảng thành quả sự nghiệp hiện có. Ví dụ, Isaacson có vẻ không mất nhiều thời gian để trở thành một nhà văn so với những tiểu thuyết gia mới bắt đầu sự nghiệp, bởi ông luôn nỗ lực để trở thành một nhà văn đáng kính thời đó. Ông biết mình có khả năng viết tiểu sử và hiểu rằng đó là một nhiệm vụ quan trọng trên chặng đường phát triển sự nghiệp. Sự tự tin này đã luôn đồng hành cùng ông trong quá trình thúc đẩy bản thân.

Tôi ủng hộ triết lý nhà báo trong quá trình làm việc sâu, bởi đó cũng chính là phương pháp của tôi khi nỗ lực thực hiện dự định của mình. Nói cách khác, tôi không phải là người theo triết lý hà khắc trong làm việc sâu (dù đôi khi tôi cũng thấy ghen tị với việc ngắt liên lạc không một lời giải thích của chuyên gia khoa học máy tính Donald Knuth), tôi cũng không định tiến hành làm việc sâu trong nhiều ngày như những người theo triết lý phương thức đôi, và dù tôi rất hứng thú với triết lý nhịp nhàng nhưng lịch trình của tôi lại không

phù hợp với một thói quen đều đặn hằng ngày. Thay vào đó, tôi muốn được như Isaacson, đối mặt với công việc mỗi tuần và cố hết sức để làm việc sâu nhất có thể. Ví dụ, để viết cuốn sách này, tôi đã phải tận dụng thời gian rảnh bất cứ khi nào có thể. Khi bọn trẻ đã say giấc, tôi sẽ vớ lấy chiếc laptop và nhốt mình trong phòng làm việc ở nhà. Nếu vợ tôi muốn đến thăm bố mẹ cô ấy ở Annapolis gần đó nhân dịp cuối tuần, tôi sẽ tận dụng việc có thêm người chăm con để kiếm một góc yên tĩnh trong nhà ngồi viết. Nếu có một cuộc họp công ty bị hủy bỏ, hay một buổi chiều rảnh việc, tôi có thể quay lại một trong những thư viện yêu thích trong khuôn viên trường để tập trung viết nhiều hơn. Và cứ thế cứ thế.

Phải thừa nhận rằng tôi không hoàn toàn chỉ áp dụng triết lý nhà báo. Chẳng hạn, tôi không đưa ra quyết định làm việc sâu trong chốc lát. Thay vào đó, ngay từ đầu tuần, tôi đã xác định thời điểm sẽ làm việc sâu trong tuần, rồi xem xét lại những quyết định này từ đầu ngày, nếu cần (hãy xem Quy tắc số 4 để biết thêm chi tiết về thói quen lập kế hoạch của tôi). Bằng cách giảm thiểu nhu cầu đưa ra quyết định về thời điểm làm việc sâu, tôi có thể giữ lại nhiều năng lượng để tư duy sâu.

Nhìn chung, triết lý nhà báo trong lập kế hoạch làm việc sâu rất khó thực hiện. Nhưng nếu bạn tự tin vào giá trị của những gì bạn đang cố gắng tạo dựng, và thực hiện việc đó bằng kỹ năng tập trung sâu (loại kỹ năng chúng ta sẽ tiếp tục rèn luyện trong các chiến lược tiếp theo), bạn có thể hoàn thành khối lượng lớn công việc chuyên sâu kể cả khi phải đối mặt với một lịch trình khắt khe.

## Quá trình nghi thức hóa

Khi nhắc tới những người lao động trí óc, chúng ta thường quên mất một điều rằng họ hiếm khi cẩu thả trong thói quen làm việc. Hãy cùng xem xét trường hợp của Robert Caro, nhà viết tiểu sử từng giành giải Pulitzer. Theo một ấn bản tạp chí năm 2009: “Từng ngóc ngách nhỏ trong văn phòng [của Caro] tại New York đều được sắp xếp theo trật tự.” Nơi đặt sách, cách sắp xếp sổ ghi chép, đồ đạc treo trên tường, thậm chí trang phục mặc tới văn phòng: Mọi thứ đều được chỉ định theo thói quen rất hiếm khi thay đổi trong suốt sự nghiệp lâu dài của Caro. Lý giải cho việc đó, ông nói: “Tôi đã tự rèn luyện để trở thành một người có tổ chức.”

Charles Darwin cũng có cách làm chặt chẽ tương tự đối với công việc trong thời gian ông hoàn thành cuốn On the Origin of Species (tạm dịch: Nguồn gốc của muôn loài). Theo lời kể của Francis, con trai ông, cứ đến 7 giờ sáng, ông sẽ dậy để đi bộ một quãng ngắn. Sau đó, Darwin ăn sáng một mình và bắt tay vào nghiên cứu từ 8 giờ đến 9 giờ rưỡi. Ông dành một giờ tiếp theo để đọc thư được gửi đến từ hôm trước, sau đó, ông sẽ quay lại nghiên cứu từ 10 giờ rưỡi cho đến trưa. Sau khi xong việc, ông sẽ nghiền ngẫm những ý tưởng đầy thách thức trong lúc rảo bước trên con đường bỏ hoang chạy dài quanh khu nhà ông. Ông cứ đi như vậy cho đến khi hài lòng với suy nghĩ của mình rồi mới chịu kết thúc một ngày làm việc.

Nhà báo Mason Currey, người đã dành nửa thập kỷ để tìm hiểu về thói quen của các nhà tư tưởng và nhà văn nổi tiếng, tóm tắt xu hướng hệ thống hóa này như sau:

Có một quan điểm phổ biến cho rằng các nghệ sĩ luôn làm việc theo cảm hứng – họ biết phải tìm một cú đánh thức tỉnh, một tia chớp hay bong bóng sáng tạo ở đâu... nhưng tôi hy vọng [công việc của tôi] có thể chứng minh được rằng chờ đợi cảm hứng xuất hiện là một kế hoạch tồi tệ. Trên thực tế, có lẽ lời khuyên tốt nhất tôi có thể đưa ra cho bất kỳ ai đang cố gắng thực hiện những công việc liên quan tới sáng tạo là hãy bỏ qua cảm hứng.

Trong một chuyên mục trên tờ New York Times bàn về chủ đề này, David Brooks đã tóm tắt thực tế này một cách thẳng thừng hơn: “[Những bộ óc sáng tạo tuyệt vời] sẽ tư duy như một nghệ sĩ và làm việc như một kế toán viên.”

Chiến lược này gợi nhắc nhiều điều: Để tận dụng tối đa các phiên làm việc sâu, hãy tạo ra các nghi thức chặt chẽ và mang phong thái riêng của những nhà tư tưởng lớn đã được đề cập trước đó. Sự bắt chước này có lý do riêng. Những bộ óc vĩ đại như Caro và Darwin sẽ không thực hiện những nghi thức kỳ quặc; thành công trong công việc của họ phụ thuộc vào khả năng chuyên sâu, lặp đi lặp lại – không có cách nào để giành được giải Pulitzer hay hình thành một lý thuyết lớn mà lại không đẩy bộ não đến giới hạn. Nghi thức giúp họ giảm thiểu các chướng ngại trong quá trình chuyển sang chế độ chuyên sâu, tạo điều kiện cho họ dễ dàng tập trung sâu và duy trì trạng thái này lâu hơn. Nếu họ cứ ngồi chờ cảm hứng xuất hiện mới làm việc nghiêm túc, thì thành tích của họ sẽ giảm đi rất nhiều.

Không có nghi thức làm việc sâu đúng đắn nào – sự phù hợp phụ thuộc vào cả người thực hiện và kiểu kế hoạch người đó theo đuổi. Nhưng bất kỳ nghi thức hiệu quả nào cũng phải trả lời được những câu hỏi sau:

- Bạn sẽ làm việc ở đâu và trong bao lâu? Bạn cần có một vị trí quen thuộc để làm việc sâu. Vị trí này có thể là văn phòng làm việc, hãy khép cửa lại và không để người khác đến làm phiền bạn (một đồng nghiệp của tôi thích đặt biển báo "Xin đừng làm phiền" ngoài cửa văn phòng khi anh ấy đang giải quyết một vấn đề hóc búa). Nếu có thể xác định được vị trí chỉ được sử dụng riêng cho làm việc sâu – ví dụ như phòng họp hoặc thư viện yên tĩnh – thì kết quả thu được có thể tích cực hơn nhiều. Dù làm việc ở đâu, hãy chắc rằng bạn luôn dành riêng một khung thời gian cụ thể để duy trì mục đích tập trung sâu của mình.
- Cách bạn sẽ làm việc sau khi bắt tay vào công việc. Nghi thức cần các quy tắc và quy trình để biến những nỗ lực thực hiện thói quen này thành khuôn khổ. Ví dụ, bạn có thể tự ban lệnh cấm sử dụng Internet hoặc duy trì một chuẩn mực như cứ 20 phút phải viết được bao nhiêu từ để mài giũa sự tập trung của mình. Nếu không có khuôn khổ này, bạn sẽ phải đấu tranh tư tưởng giữa những gì nên và không nên làm trong thời gian chuyên sâu và tiếp tục cố gắng đánh giá xem bạn có đang làm việc đủ chăm chỉ hay không. Đây là những việc không cần thiết nhưng lại làm tiêu hao năng lượng của bạn.
- Bạn sẽ hỗ trợ công việc của mình ra sao. Nghi thức của bạn phải đi liền với sự hỗ trợ cần thiết để duy trì hoạt động chuyên sâu của não bộ ở cường độ cao. Ví dụ, bạn có thể đặt ra một nghi thức cố định như bắt đầu công việc bằng một tách cà phê thơm ngon, hoặc ăn đủ no để duy trì năng lượng, hay thêm vào các bài luyện tập nhẹ như đi bộ để thư thái đầu óc. (Theo Nietzsche, "Chỉ những ý tưởng nảy ra từ việc đi bộ mới có giá trị.") Sự hỗ trợ này cũng có thể bao gồm các yếu tố khách quan như sắp xếp công việc để tối thiểu hóa năng lượng bị tiêu hao (như chúng ta đã thấy trong ví dụ của Caro). Để tối đa hóa thành công, bạn cần tăng cường nỗ lực khi chuyên sâu. Đồng thời, sự hỗ trợ này cũng cần được hệ thống hóa để không lãng phí năng lượng tinh thần nhằm tìm ra những gì bạn cần trong lúc này.

Những câu hỏi này sẽ giúp bạn bắt đầu xây dựng nghi thức làm việc sâu. Nhưng hãy nhớ rằng việc tìm kiếm các nghi thức để gắn bó có thể sẽ cần trải

nghiệm, vì vậy hãy sẵn sàng với điều đó. Tôi đảm bảo nỗ lực của bạn rất đáng giá: Khi bạn thực hiện điều mà bạn cảm thấy đúng đắn, ảnh hưởng của việc đó có thể rất lớn. Không nên xem nhẹ làm việc sâu. Bên cạnh những nỗ lực với nghi thức phức tạp (và có lẽ với thế giới bên ngoài thì việc này khá kỳ lạ) – việc đưa tâm trí vào khuôn khổ và quyết tâm đẩy nó tới trạng thái tập trung sẽ giúp bạn bắt đầu tạo ra rất nhiều kết quả quan trọng.

**Quan trọng hóa vấn đề**

Vào đầu đông năm 2007, J. K. Rowling khi ấy đang gấp rút hoàn thành cuốn sách The Deathly Hallows (Bảo bối tử thần), cuốn sách cuối cùng trong loạt truyện Harry Potter của bà. Bà phải chịu áp lực rất lớn vì cuốn sách này còn liên quan tới sáu phần trước đó và bà phải làm sao để khiến hàng trăm triệu người hâm mộ loạt truyện này hài lòng. Rowling cần phải làm việc sâu để thỏa mãn những yêu cầu này, nhưng bà cũng nhận thấy sự tập trung ngày càng bị gián đoạn khi làm việc tại văn phòng ở nhà tại Edinburgh, Scotland. Rowling đã chia sẻ trong một cuộc phỏng vấn: “Khi tôi viết xong Deathly Hallows, đó là một ngày cửa sổ mở rộng, bọn trẻ đang ở nhà, lũ chó thì đang sủa.” Như vậy thì quá đơn giản, vì vậy J. K. Rowling quyết định thực hiện điều gì đó cực đoan để chuyển đổi tư duy của mình: Bà đã thuê một phòng hạng sang trong khách sạn Balmoral năm sao, nằm ở trung tâm thành phố Edinburgh. Bà giải thích: “Tôi đến khách sạn này bởi đó là một khách sạn xinh đẹp, nhưng tôi không có ý định ở lại đây. [Nhưng] ngày đầu tiên, công việc viết lách của tôi diễn ra khá suôn sẻ, vì vậy tôi tiếp tục quay lại... và tôi đã hoàn thành cuốn sách cuối cùng trong loạt truyện Harry Potter [ở đây].”

Nhìn lại thì chẳng có gì đáng ngạc nhiên khi Rowling đã ở lại khách sạn cho đến khi viết xong cuốn sách. Đây là sự sắp xếp hoàn hảo đối với kế hoạch của bà. Balmoral vốn nổi tiếng là một trong những khách sạn sang trọng bậc nhất của Scotland, một tòa nhà mang phong cách Victoria cổ điển toàn diện với các công trình bằng đá trang trí công phu và một tháp đồng hồ rất cao. Nó chỉ cách lâu đài Edinburgh vài tòa nhà – một trong những nguồn cảm hứng của Rowling để tạo nên trường Hogwarts.

Quyết định của Rowling khi tới một khách sạn sang trọng gần lâu đài Edinburgh là một ví dụ về chiến lược gây tò mò nhưng hiệu quả trong giới làm việc sâu: quan trọng hóa vấn đề. Khái niệm này rất đơn giản: Bằng cách tận dụng sự thay đổi căn bản môi trường thông thường của bạn, cùng với việc

đầu tư tiền bạc hoặc nỗ lực đáng kể nhằm hỗ trợ làm việc sâu, bạn sẽ nâng tầm quan trọng của nhiệm vụ lên. Sự nâng tầm này sẽ giúp làm giảm bản năng trì hoãn trong tâm trí bạn và tạo ra động lực cũng như năng lượng làm việc.

Ví dụ, viết một chương trong bộ tiểu thuyết Harry Potter là công việc khó khăn và phải đầu tư rất nhiều chất xám – bất kể bạn có làm điều này ở đâu. Nhưng khi phải thanh toán hơn 1.000 đô-la mỗi ngày để hoàn thành chương đó trong một phòng hạng sang của một khách sạn lâu đời được xây dựng theo cùng phong cách giống trường Hogwarts, thì việc huy động năng lượng để bắt đầu và duy trì công việc này sẽ dễ dàng hơn so với việc ngồi trong phòng làm việc ở nhà và dễ bị sao nhãng.

Khi nghiên cứu thói quen của những người làm việc sâu nổi tiếng khác, ắt hẳn bạn cũng thường bắt gặp chiến lược quan trọng hóa vấn đề này. Ví dụ, trong thời gian làm CEO của Microsoft, Bill Gates đã nổi tiếng với việc thực hiện Tuần suy nghĩ (Think Weeks). Trong thời gian tiến hành, ông phải bỏ lại những công việc thông thường và gia đình mình để lui về một căn phòng chất đầy giấy tờ và sổ sách. Mục tiêu của ông là suy nghĩ kỹ càng, liền mạch các vấn đề lớn liên quan đến công ty. Từ đó, ông đi đến kết luận rằng Internet sẽ là nhân tố quan trọng trong ngành công nghệ thông tin. Không gì có thể cản trở tư duy chuyên sâu trong văn phòng của ông tại trụ sở Seattle của Microsoft, nhưng sự thay đổi khác lạ trong suốt một tuần dài ẩn dật đã giúp ông đạt được mức độ tập trung mong muốn.

Alan Lightman, nhà vật lý thuộc MIT kiêm tiểu thuyết gia từng đạt nhiều giải thưởng, cũng áp dụng phương pháp quan trọng hóa vấn đề. Mỗi khi hè đến, ông đều ẩn dật tại một “hòn đảo nhỏ” ở Maine để tư duy sâu và tĩnh dưỡng phục hồi năng lượng. Vào năm 2000, ông đã mô tả hành động này trong một cuộc phỏng vấn, hòn đảo này không chỉ không có Internet, mà thậm chí còn không có cả dịch vụ điện thoại. Ông khẳng định: “Chỉ có hai tháng rưỡi mà tôi thấy như thể mình có thể tìm lại khoảng lặng trong cuộc đời... thứ vốn thật khó tìm.”

Không phải ai cũng có quyền tự do dành ra hai tháng ở Maine, nhưng nhiều nhà văn, bao gồm cả Dan Pink và Michael Pollan, cũng có trải nghiệm đó quanh năm bằng cách xây dựng căn nhà dành riêng cho hoạt động viết lách – thường tốn khá nhiều chi phí và công sức. (Về phần mình, Pollan thậm chí

còn viết một cuốn sách về trải nghiệm xây dựng căn nhà trong rừng, phía sau ngôi nhà cũ ở Connecticut.) Các nhà văn không cần những ngôi nhà phụ quá cầu kỳ, họ chỉ cần một chiếc máy tính xách tay và một chỗ để làm việc mà thôi. Tiện nghi của những ngôi nhà này không tạo ra giá trị; mà là những hành động quan trọng hóa vấn đề được thể hiện thông qua việc thiết kế và xây dựng ngôi nhà nhằm hướng tới mục tiêu duy nhất: tập trung viết lách hiệu quả hơn.

Bạn không cần lúc nào cũng phải duy trì việc quan trọng hóa vấn đề. Nhà vật lý William Shockley làm việc cho công ty Bell Labs đã gặt hái được thành quả lớn khi phát minh ra tranzito[32] – tôi sẽ kể chi tiết việc này trong chiến lược tiếp theo, hai thành viên trong nhóm của ông đã làm nên bước đột phá trong lúc Shockley vắng mặt vì bận tham dự một dự án khác – ông đã tự nhốt mình trong phòng khách sạn ở Chicago, nơi ông đến để tham dự hội nghị. Ông kiên quyết không ra khỏi phòng cho đến khi sắp xếp gọn gàng mọi suy nghĩ trong đầu. Tới khi rời khỏi phòng, ông gửi các ghi chú của mình về cho Murray Hill ở New Jersey, để đồng nghiệp có thể dán chúng vào sổ ghi chép thí nghiệm và đánh dấu bước đổi mới. Hình thức liên kết của tranzito mà Shockley phát hiện ra khi tập trung sâu cuối cùng cũng giúp ông nhận được giải Nobel trao cho phát minh này sau đó.

[32] Tranzito là linh kiện bán dẫn thường được sử dụng như một thiết bị khuếch đại hay khóa điện tử. Nó được coi là khối đơn vị cơ bản tạo nên cấu trúc mạch ở máy tính điện tử và tất cả các thiết bị điện tử hiện đại khác. (BTV)

Một ví dụ khác thậm chí còn tiêu biểu hơn về việc quan trọng hóa vấn đề là câu chuyện về Peter Shankman, doanh nhân kiêm nhà tiên phong trong lĩnh vực truyền thông xã hội. Là một diễn giả nổi tiếng, Shankman dành phần lớn thời gian ngồi trên các chuyến bay. Cuối cùng, anh cũng nhận ra rằng độ cao hơn 9.000m là môi trường lý tưởng giúp anh tập trung. Đó là đôi lần sau khi anh nhận ra mình đã ký một hợp đồng viết sách mà chỉ có hai tuần để hoàn thành toàn bộ bản thảo. Shankman phải cần đến một sự tập trung phi thường mới có thể đáp ứng được thời hạn này. Để đạt được trạng thái đó, anh đã làm những việc trái với lệ thường. Anh đặt vé khứ hồi hạng thương gia tới Tokyo. Anh đã viết trong suốt chuyến bay tới Nhật Bản, uống một ly espresso tại phòng chờ dành cho vé hạng thương gia khi đến Nhật, sau đó đáp chuyến bay trở về và lại ngồi viết trong suốt hành trình quay về Mỹ. Chỉ 30 giờ kể từ lúc

rời đi, anh đã cầm trên tay tập bản thảo hoàn chỉnh. Anh giải thích: “Chi phí của chuyến đi là 4.000 đô-la và đó là chuyến đi xứng đáng.”

Trong tất cả các ví dụ kể trên, không chỉ có sự thay đổi của môi trường hay việc tìm kiếm sự yên tĩnh mới cho phép bạn chuyên sâu hơn. Nhân tố chi phối chính là tâm lý nghiêm túc cam kết thực hiện nhiệm vụ đã đảm nhận. Đặt mình vào một nơi mới lạ để tập trung cho một dự án viết lách, nghỉ làm một tuần chỉ để tư duy, hay khóa mình trong một căn phòng khách sạn cho đến khi hoàn thành một phát minh quan trọng. Những hành động này sẽ đẩy mục tiêu chuyên sâu lên mức ưu tiên về mặt tinh thần nhằm giúp bạn khai thác nguồn lực tinh thần cần thiết. Đôi khi để đi sâu, bạn phải đi xa trước đã.

**Không làm việc một mình**

Mối quan hệ giữa làm việc sâu và hợp tác đòi hỏi sự tinh tế khéo léo. Tuy nhiên, bạn vẫn nên dành thời gian cho mối quan hệ này, vì nếu biết khéo léo tận dụng, bạn có thể tăng hiệu quả làm việc sâu trong công việc.

Trước khi bắt đầu chủ đề này, chúng ta hãy cùng trở lại xem xét những thứ thoạt nhìn có vẻ giống mâu thuẫn khó giải quyết. Trong Phần 1 của cuốn sách, tôi đã chỉ trích Facebook vì thiết kế trụ sở mới của họ. Cụ thể, tôi đã lưu ý rằng mục tiêu của công ty là tạo ra không gian văn phòng mở lớn nhất thế giới – một căn phòng khổng lồ có sức chứa 20.800 nhân viên – đây quả là một mối đe dọa cho sự tập trung. Nghiên cứu về mặt trực giác và vật lý ngày càng nhấn mạnh thực tế rằng sử dụng chung không gian làm việc với quá nhiều đồng nghiệp sẽ gây ra tình trạng mất tập trung – tạo ra môi trường cản trở nỗ lực suy nghĩ nghiêm túc. Năm 2013, trong một bài báo tóm lược các nghiên cứu gần đây về chủ đề này, tờ Bloomberg Businessweek đã kêu gọi chấm dứt “sự chuyên chế của văn phòng mở”.

Tuy nhiên, những thiết kế văn phòng mở này không được đón nhận bừa bãi. Theo báo cáo của Maria Konnikova trên tờ The New Yorker, khi khái niệm này lần đầu xuất hiện, mục tiêu của nó là “tạo điều kiện cho giao tiếp và luồng ý tưởng”. Tuyên bố này đã cộng hưởng với các doanh nghiệp Mỹ đang tìm kiếm ánh hào quang khởi nghiệp không theo lề lối thông thường. Ví dụ, Josh Tyrangiel, biên tập viên của Bloomberg Businessweek, đã giải thích việc thiếu văn phòng trong trụ sở của Bloomberg như sau: “Văn phòng mở khá đẹp mắt; nó đảm bảo mọi người đều hòa hợp với nhiệm vụ và... nó

khuyến khích sự tò mò giữa những người làm việc trong các lĩnh vực khác nhau.” Jack Dorsey đã biện minh cho cấu trúc mở của trụ sở của Square bằng lời giải thích: “Chúng tôi khuyến khích mọi người hoạt động trong không gian mở vì tin vào khả năng tình cờ xuất hiện những yếu tố bất ngờ và may mắn – và mọi người sẽ đồng hành cùng nhau để học hỏi những điều mới mẻ.”

Để hướng tới mục đích của cuộc thảo luận, hãy gọi nguyên tắc này – khi mọi người cùng trao đổi những ý tưởng mới và cùng hợp tác tích cực – là lý thuyết sáng tạo bất ngờ. Khi Mark Zuckerberg quyết định xây dựng khu văn phòng lớn nhất thế giới, chúng ta có thể phỏng đoán một cách hợp lý rằng anh đã đưa ra quyết định đó dựa trên lý thuyết này, cũng như việc nó đã thúc đẩy nhiều động thái hướng tới không gian làm việc mở tại Thung lũng Silicon và nhiều nơi khác nữa. (Các yếu tố phụ khác, như tiết kiệm tiền bạc và tăng cường sự giám sát, cũng có những tác động nhất định, nhưng chúng không hấp dẫn bằng và ít được chú trọng hơn.)

Quyết định nên tăng cường sự tập trung hay thúc đẩy sự bất ngờ may mắn đã chỉ ra rằng làm việc sâu (nỗ lực cá nhân) không hề phù hợp với việc tạo ra những tầm nhìn sáng tạo (nỗ lực mang tính hợp tác). Tuy nhiên, kết luận này vẫn còn thiếu sót. Tôi cho rằng nó được đưa ra dựa trên sự hiểu biết thiếu tường tận về lý thuyết sáng tạo bất ngờ. Để củng cố luận điểm này, hãy xem xét nguồn gốc của quan điểm đặc biệt về những thứ thúc đẩy đột phá.

Lý thuyết này xuất phát từ nhiều nguồn còn đang gây tranh cãi và nhờ may mắn, tôi tình cờ biết đến một trong những nguồn nổi tiếng hơn cả. Trong suốt bảy năm ở MIT, tôi đã làm việc tại Tòa nhà số 20 nổi tiếng của Viện. Tòa nhà tọa lạc ở ngã tư giao cắt giữa phố Main và phố Vassar phía đông Cambridge, rồi cuối cùng bị phá hủy vào năm 1998. Nơi đây từng được dùng làm hầm trú ẩn tạm thời trong Thế chiến II, nhằm tránh sự lan tràn phóng xạ từ Phòng thí nghiệm Bức xạ của Viện. Theo một bài viết trên tờ New Yorker năm 2012, tòa nhà ban đầu được xem là một thất bại: “Hệ thống thông gió rất kém còn hành lang thì tối tăm. Các bức tường mỏng vẹt cùng mái nhà thủng lỗ chỗ khiến tòa nhà mùa hè thì oi bức, còn mùa đông thì lạnh lẽo.”

Tuy nhiên, sau chiến tranh, các nhà khoa học vẫn tiếp tục đổ tới Cambridge. MIT cần có thêm không gian, vì vậy thay vì ngay lập tức phá hủy Tòa nhà số 20 như họ đã hứa với chính quyền địa phương (do việc cấp phép không nghiêm ngặt), họ tiếp tục sử dụng nó làm không gian mở rộng. Điều này đã

làm nảy sinh sự bất cập giữa các khoa khác nhau, từ Khoa Khoa học Hạt nhân đến Khoa Ngôn ngữ học rồi Khoa Điện tử đều dùng chung tòa nhà thấp kế bên các tòa nhà đã được bí mật cho thuê làm cửa hàng máy móc và cơ sở sửa chữa đàn piano… Do tòa nhà được xây dựng với chi phí thấp, nên các nhóm có thể thoải mái sắp xếp lại không gian nếu cần. Tường và sàn có thể được dịch chuyển và gắn thiết bị vào dầm. Khi kể lại câu chuyện Jerrold Zacharias đã tạo ra chiếc đồng hồ nguyên tử đầu tiên ra sao, bài báo trên tờ New Yorker kể trên đã nhấn mạnh tầm quan trọng của việc loại bỏ hai tầng khỏi phòng thí nghiệm của Tòa nhà số 20 để Zacharias có thể lắp đặt xi-lanh ba tầng cần thiết cho thiết bị thử nghiệm của mình.

Tương truyền tại MIT, người ta tin rằng kết nối ngẫu nhiên giữa những nguyên tắc khác nhau tập hợp trong một tòa nhà lớn có thể tái cấu trúc sẽ mang lại cơ hội cũng như tinh thần sáng tạo để nhanh chóng tạo ra những thành quả đột phá, đổi mới với các chủ đề đa dạng như ngữ pháp của Chomsky, ra-đa điều hướng của Loran và trò chơi điện tử. Tất cả chúng đều được sáng tạo trong vài thập niên phát triển thời hậu chiến tranh. Cuối cùng, khi tòa nhà bị phá hủy để nhường chỗ cho Trung tâm Stata do Frank Gehry thiết kế trị giá 300 triệu đô-la (tôi thường dành thời gian ở đây), mất mát ấy thật đáng tiếc. Để tưởng nhớ “cung điện bằng gỗ dán”, thiết kế nội thất của Trung tâm Stata gồm toàn các ván gỗ chưa được gia công hoàn chỉnh và những mảng bê-tông còn đang xây dang dở.

Trong khi Tòa nhà số 20 được xây dựng gấp rút, người ta cũng theo đuổi tính sáng tạo bất ngờ này theo cách có hệ thống hơn ở một nơi khác cách đó hơn 300km về phía Tây Nam đồi Murray, New Jersey. Chính tại đây, Mervin Kelly, Giám đốc Bell Labs, đã chỉ đạo xây dựng một ngôi nhà mới làm phòng thí nghiệm nhằm khuyến khích sự tương tác khi bố trí nhiều nhà khoa học và kỹ sư ngồi chung một khu làm việc. Kelly đã bác bỏ hướng tiếp cận theo phong cách đại học tiêu chuẩn thể hiện qua việc bố trí các phòng ban khác nhau trong các tòa nhà khác nhau. Ông cho gộp chung các không gian thành một cấu trúc liền kề với những hành lang nối dài – một số hành lang dài đến nỗi khi đứng ở đầu này, bạn sẽ không nhìn thấy điểm cuối của đầu kia. Thư ký của Bell Labs, Jon Gertner, đã nhận xét về thiết kế này như sau: “Nếu đi hết chiều dài của hội trường, chắc chắn bạn sẽ gặp rất nhiều người quen, nhiều vấn đề, nhiều trò vui và ý tưởng, mọi thứ hầu như đều khả thi. Một nhà vật lý trên đường tới nhà ăn ăn trưa chẳng khác nào một thỏi nam châm lăn

qua đống sắt vụn vậy."

Chiến lược này, kết hợp với quá trình tuyển dụng mạnh mẽ những bộ óc ưu việt hàng đầu thế giới của Kelly đã tạo ra sự đổi mới tập trung nhất trong lịch sử nền văn minh hiện đại. Nhiều thập kỷ sau Thế chiến II, cùng với các thành tựu khác, phòng thí nghiệm đã tạo ra: pin năng lượng mặt trời đầu tiên, la-ze, vệ tinh truyền thông, hệ thống thông tin di động và mạng cáp quang. Đồng thời, các nhà lý luận đã xây dựng cả lý thuyết thông tin và lý thuyết mã hóa, các nhà thiên văn học đã giành giải Nobel với học thuyết Big Bang và quan trọng hơn hết, các nhà vật lý đã phát minh ra tranzito.

Nói cách khác, những dẫn chứng lịch sử có vẻ đã chứng minh được tính đúng đắn của lý thuyết sáng tạo bất ngờ. Chúng ta có thể tự tin tranh luận rằng tranzito cần Bell Labs và nó có khả năng kéo các nhà vật lý bán dẫn, các nhà học thuyết lượng tử và các nhà triết học thực nghiệm đẳng cấp thế giới đến một tòa nhà, nơi họ có thể gặp gỡ và học hỏi chuyên môn lẫn nhau. Đây có lẽ không phải là phát minh của riêng một nhà khoa học có tư duy sâu trong bối cảnh học thuật tương tự như tòa tháp đá của Carl Jung.

Nhưng ở đây, chúng ta cần nhiều hơn thế để hiểu rõ điều gì đã thực sự tạo ra sự đổi mới ở những nơi như Tòa nhà số 20 và Bell Labs. Để làm được điều đó, hãy quay trở lại với trải nghiệm của chính tôi tại MIT. Khi đến đây với vai trò nghiên cứu sinh vào mùa thu năm 2004, tôi thuộc lứa học viên đầu tiên được đặt chân đến Trung tâm Stata, nơi thay thế cho Tòa nhà số 20 cũ. Vì trung tâm mới thành lập, nên học viên mới đã được đưa đi tham quan các khu chức năng của nó. Chúng tôi biết Frank Gehry đã sắp xếp các văn phòng xung quanh không gian chung và áp dụng cầu thang mở giữa các tầng liền kề nhằm thúc đẩy những cuộc gặp tình cờ từng phát huy hiệu quả với thế hệ đi trước. Nhưng những gì thực sự gây ấn tượng với tôi lúc đó là một điểm đặc trưng không nằm trong chủ ý của Gehry nhưng gần đây đã được khoa bổ sung: Các miếng đệm đặc biệt được lắp vào khung cửa văn phòng để tăng cường khả năng cách âm. Các giáo sư tại MIT – một số là những nhà cải cách công nghệ hàng đầu thế giới – không muốn làm gì trong không gian làm việc kiểu văn phòng mở như thế này. Thay vào đó, họ cần điểm đặc trưng có thể tạo điều kiện để họ làm việc riêng tư.

Các văn phòng cách âm này được kết nối với các khu vực chung lớn, tạo ra kiến trúc mới lạ theo mô hình trục bánh xe-và-nan hoa, hữu ích với cả cuộc

gặp gỡ bất ngờ và tư duy sâu tách biệt. Đó là một thiết kế dàn trải, nơi chúng tôi có thể tìm được nhà tư tưởng độc lập, tách biệt với nguồn cảm hứng mà vẫn không bị phân tâm, và ở một thái cực khác là các nhà tư tưởng hoàn toàn hợp tác trong không gian mở, tuôn trào cảm hứng nhưng hoàn toàn có thể tập trung tư duy sâu khi cần thiết.[33]

[33] Những người ủng hộ kế hoạch văn phòng mở có thể cho rằng họ đã gần đạt được sự kết hợp giữa chuyên sâu và tương tác bằng cách tạo ra các phòng hội nghị luôn sẵn sàng để mọi người có thể sử dụng làm việc sâu mỗi khi cần thiết. Tuy nhiên, chính tính tự phụ này đã làm tầm thường hóa vai trò của làm việc sâu trong quá trình đổi mới. Những nỗ lực này không phải là phần đệm thêm bất ngờ cho những cuộc gặp tình cờ truyền cảm hứng; thay vào đó, chúng thể hiện phần lớn nỗ lực liên quan đến những đột phá thực tế nhất. (TG)

Hãy quay lại với Tòa nhà số 20 và Bell Labs, chúng ta sẽ thấy đây là kiểu kiến trúc được triển khai hiệu quả. Không có tòa nhà nào trông giống như thiết kế văn phòng có không gian mở hiện đại. Thay vào đó, chúng được xây dựng theo bố cục chuẩn của các văn phòng riêng được kết nối bằng hành lang chung. Kỹ thuật sáng tạo thú vị ở chỗ các tòa văn phòng đều dùng chung một không gian nối dài – buộc các nhà nghiên cứu phải tương tác bất cứ khi nào họ cần di chuyển từ vị trí này sang vị trí khác.

Do đó, chúng ta có thể bác bỏ khái niệm cho rằng văn phòng mở đã phá hoại sự chuyên sâu nhưng không làm mất đi sự đổi mới của sáng tạo bất ngờ. Vấn đề là chúng ta phải duy trì được cả hai yếu tố này theo cách sắp xếp trục bánh xe-và-nan hoa: Thể hiện ý tưởng trên “trục” thường xuyên, nhưng vẫn duy trì “nan hoa” để làm việc sâu khi có vấn đề cần giải quyết.

Tuy nhiên, làm việc một mình không hẳn lúc nào cũng là chiến lược tốt nhất. Ví dụ, hãy xem xét phát minh đã được đề cập trước đó về (điểm-tiếp-xúc) tranzito tại Bell Labs. Đột phá này là thành quả to lớn của một nhóm đông đảo các nhà nghiên cứu, tất cả đều có chuyên môn riêng cùng liên kết với nhau để hình thành nhóm nghiên cứu vật lý bán dẫn – phát minh ra một vật dụng thay thế ống chân không nhỏ hơn và chắc chắn hơn. Những cuộc trao đổi nhóm chính là điều kiện tiên quyết để hình thành nên tranzito: Một ví dụ rõ ràng về tính hữu ích của hành vi theo kiểu “nan hoa”.

Khi nhóm nghiên cứu thiết lập nền tảng tri thức cho yếu tố này, thì quá trình đổi mới đã chuyển sang một nan hoa. Tuy nhiên, điều khiến quá trình đổi mới đặc biệt này trở nên thú vị là ngay cả khi đã chuyển sang chế độ "nan hoa", nó vẫn mang tính hợp tác. Có hai nhà nghiên cứu tách biệt – nhà triết học thực nghiệm Walter Brattain và nhà lý thuyết lượng tử John Bardeen. Vào năm 1947, chỉ trong một tháng, họ đã tạo ra một loạt các đột phá dẫn đến tranzito bán dẫn thành công đầu tiên.

Brattain và Bardeen đã làm việc cùng nhau suốt thời gian này trong một phòng thí nghiệm nhỏ, kề vai sát cánh, cùng hỗ trợ nhau tiến bộ hơn và đưa ra những thiết kế hiệu quả hơn. Họ chủ yếu làm việc sâu – nhưng là một loại chuyên sâu chúng ta chưa từng gặp. Brattain sẽ tập trung cao độ tạo ra thiết kế thử nghiệm có thể tận dụng những hiểu biết về học thuyết mới nhất của Bardeen; sau đó, Bardeen sẽ tập trung cao độ để rút ra kết luận từ các thử nghiệm mới nhất của Brattain, cố gắng mở rộng khung lý thuyết của mình sao cho phù hợp với các quan sát. Sự tương trợ qua lại này thể hiện một hình thức hợp tác làm việc sâu (thường phổ biến trong môi trường học thuật) thúc đẩy những gì mà tôi gọi là hiệu ứng bảng trắng. Đối với một số loại vấn đề, trao đổi bảng trắng có thể thúc đẩy bạn tập trung sâu hơn khi làm việc một mình. Sự xuất hiện của một bên khác đang đợi sáng kiến mới từ bạn – có thể là ai đó có mặt trong phòng hay thực sự muốn hợp tác với bạn – có thể hạn chế bản năng tự nhiên muốn trốn tránh làm việc sâu của bạn.

Giờ thì chúng ta có thể trở lại và đưa ra một số kết luận thực tiễn về vai trò của sự hợp tác khi làm việc sâu. Thành công của Tòa nhà số 20 và Bell Labs cho thấy làm việc sâu hiệu quả không hẳn đồng nghĩa với sự tách biệt. Thật vậy, những trường hợp kể trên đã chỉ ra rằng đối với nhiều loại hình công việc – đặc biệt là trong quá trình sáng tạo – thì hợp tác cùng làm việc sâu có thể mang lại kết quả tốt hơn. Do đó, chiến lược này đòi hỏi bạn phải cân nhắc các lựa chọn xem cách tốt nhất để kết hợp sự chuyên sâu với công việc là gì. Nếu làm vậy, hãy nhớ kỹ hai hướng dẫn dưới đây.

Thứ nhất, phân tâm vẫn là một yếu tố cản trở sự chuyên sâu. Do đó, mô hình trục bánh xe-và-nan hoa là một mẫu thử quan trọng. Hãy tách việc theo đuổi những cuộc gặp gỡ tình cờ ra khỏi những nỗ lực tư duy sâu và bắt đầu từ những nguồn cảm hứng này. Bạn nên cố gắng tối ưu hóa từng nỗ lực riêng biệt, thay vì gộp chúng lại với nhau thành một đống hỗn độn gây cản trở cho

cả hai mục tiêu.

Thứ hai, dù có ẩn mình để tập trung tư duy sâu, bạn cũng đừng quên tận dụng hiệu ứng bảng trắng nếu có cơ hội. Khi làm việc với người khác về một vấn đề nào đó, cả hai bên đều có thể thúc đẩy lẫn nhau để hướng tới mức độ chuyên sâu hơn, nhằm tạo ra nhiều sản phẩm có giá trị hơn so với khi làm việc một mình.

Nói cách khác, hãy cân nhắc tới việc hợp tác với ai đó khi làm việc sâu nếu có cơ hội để nâng kết quả của bạn lên một tầm cao mới. Đồng thời, đừng quá đề cao việc tìm kiếm sự tương tác và tính ngẫu nhiên tích cực tới mức chỉ chăm chăm vào việc tập trung không gián đoạn, mà hãy cố gắng chắt lọc những thứ hữu ích từ các ý tưởng xung quanh chúng ta.

**Các nguyên tắc thực thi**

Đây là câu chuyện đã trở thành huyền thoại trong giới tư vấn kinh doanh. Vào giữa những năm 1990, Giáo sư Clayton Christensen thuộc trường Kinh doanh Harvard đã nhận được cuộc gọi từ Andy Grove, CEO kiêm Chủ tịch của Intel. Grove đã xem qua nghiên cứu của Christensen về đổi mới mang tính đột phá và đề nghị ông bay tới California để thảo luận về ý nghĩa của học thuyết này đối với Intel. Khi đến nơi, Christensen điểm qua vài nét cơ bản về sự đột phá: Các công ty bảo thủ thường bị các công ty mới khởi nghiệp hạ bệ bất ngờ bằng việc cung cấp các dịch vụ giá rẻ ở thị trường cấp thấp, nhưng sau đó, theo thời gian, họ sẽ cải thiện sản phẩm giá rẻ vừa đủ để chiếm lĩnh thị phần sản phẩm cao cấp. Grove nhận ra rằng Intel cũng đang phải đối mặt với mối đe dọa này từ các bộ vi xử lý chất lượng thấp do các công ty mới nổi như AMD và Cyrix sản xuất. Nhờ ý thức được về sự đột phá, Grove đã nghĩ ra chiến lược tạo ra dòng vi xử lý Celeron – dòng chip cấp thấp đã giúp Intel vượt qua thách thức thành công.

Tuy nhiên, có một điều mà ít ai biết trong câu chuyện này. Christensen nhớ lại, trong lúc tạm nghỉ giữa cuộc họp, Grove đã hỏi ông: “Tôi phải làm sao để thực hiện được điều này?” Christensen đáp lại bằng một thảo luận về chiến lược kinh doanh, giải thích cách Grove có thể thiết lập một đơn vị kinh doanh mới. Grove đã cắt ngang lời ông bằng một câu trả lời cộc cằn: “Anh đúng là một học giả ngây thơ. Tôi hỏi anh làm sao để thực hiện được điều đó, nhưng anh lại nói với tôi những gì tôi nên làm. Tôi biết mình cần phải làm gì. Chỉ là

tôi không biết mình phải làm như thế nào mà thôi.”

Sau đó, Christensen đã giải thích, ranh giới giữa làm gì và làm thế nào rất quan trọng nhưng nó lại thường bị lờ đi trong công việc. Xác định chiến lược cần thiết để đạt được mục tiêu thường rất đơn giản, nhưng vấn đề nằm ở chỗ các công ty lại không thể xác định cách tiến hành các chiến lược đã được xác định. Tôi tình cờ đọc được câu chuyện này trong lời tựa Christensen viết cho cuốn The 4 Disciplines of Execution (tạm dịch: Bốn nguyên tắc thực thi), xây dựng dựa trên các nghiên cứu tình huống tư vấn mở rộng để mô tả “bốn nguyên tắc” (viết tắt là 4NT) giúp các công ty triển khai thành công những chiến lược cấp cao. Điều khiến tôi ấn tượng sau khi đọc xong là khoảng cách giữa những gì cần làmvà cách làm liên quan đến việc tìm kiếm thêm nhiều thời gian để làm việc sâu. Cũng như Grove đã xác định được tầm quan trọng của việc cạnh tranh trên thị trường sản phẩm cấp thấp, tôi cũng xác định tầm quan trọng của việc phải ưu tiên sự chuyên sâu. Điều tôi cần là tìm ra cách thực hiện chiến lược này.

Bị lôi cuốn bởi những điểm tương đồng này, tôi đã đặt ra mục tiêu thích ứng với khuôn khổ 4NT dành cho thói quen làm việc cá nhân của mình và vô cùng ngạc nhiên khi thấy chúng đã chứng minh được tính hữu dụng trong việc thúc đẩy tôi hướng tới hành động hiệu quả nhằm triển khai mục tiêu làm việc sâu. Có thể những ý tưởng này đã được gọt giũa để phù hợp với những công ty lớn, nhưng các khái niệm cơ bản của chúng có vẻ vẫn hữu hiệu khi chúng ta cần thực hiện các nhu cầu quan trọng dù phải đối mặt với sự cạnh tranh và tác nhân gây rối. Với suy nghĩ đó, trong các phần sau, tôi sẽ tóm tắt bốn nguyên tắc trong khuôn khổ 4NT và ở mỗi nguyên tắc, tôi sẽ mô tả kinh nghiệm của bản thân trong từng trường hợp phát triển thói quen làm việc sâu.

**Nguyên tắc số 1: Tập trung vào những gì tối quan trọng**

Các tác giả của The 4 Disciplines of Execution giải thích rằng: “Bạn càng cố gắng thực hiện điều gì thì càng khó thực hiện điều đó.” Họ cho rằng bạn chỉ nên thực hiện một số lượng nhỏ “những mục tiêu tối quan trọng”. Sự đơn giản này sẽ giúp một tổ chức tập trung năng lượng vừa đủ để tạo ra kết quả thực sự.

Đối với cá nhân tập trung làm việc sâu, hàm ý ở đây là bạn chỉ nên theo đuổi ít tham vọng để có thời gian làm việc sâu. Nếu chỉ nói chung chung rằng

“phải dành thêm nhiều thời gian để làm việc sâu” thì chưa đủ để thúc đẩy sự nhiệt tình. Thay vào đó, đặt ra mục tiêu cụ thể sẽ rất có lợi cũng như sẽ tạo ra nhiệt huyết sâu sắc hơn trong công việc. Trong một bài báo năm 2014 có tựa đề “The Art of Focus” (tạm dịch: Nghệ thuật tập trung), David Brooks đã ủng hộ cách tiếp cận này đối với các mục tiêu tham vọng hướng tới hành vi tập trung, ông giải thích rằng: “Nếu bạn muốn chuyên tâm chú ý, đừng cố nói ‘Không’ với những tác nhân gây sao lãng thông thường; mà hãy cố gắng nói ‘Có’ với những gì khơi dậy sự khao khát, và để sự khao khát đó thu hút mọi thứ khác.”

Ví dụ, khi lần đầu trải nghiệm 4NT, tôi đã đặt ra mục tiêu quan trọng cụ thể là xuất bản năm bài báo thú vị được hội đồng chuyên môn bình duyệt trong năm tới. Đây là mục tiêu đầy tham vọng, vì con số đặt ra còn nhiều hơn cả những gì tôi đã xuất bản và giành được phần thưởng đi kèm (đánh giá nhiệm kỳ sắp tới). Việc kết hợp hai thuộc tính này đã giúp tạo động lực thúc đẩy tôi tiến tới mục tiêu của mình.

**Nguyên tắc số 2: Làm việc dựa trên các phép đo chỉ dẫn**

Khi đã xác định được mục tiêu tối quan trọng, bạn cần phải đo lường mức độ thành công của mình. Trong 4NT, có hai loại phép đo: phép đo trễ và phép đo chỉ dẫn. Phép đo trễ mô tả điều bạn đang cố gắng cải thiện. Ví dụ: Nếu mục tiêu của bạn là làm tăng sự hài lòng của khách hàng với tiệm bánh, thì phép đo trễ liên quan là điểm hài lòng của khách hàng. Như các tác giả 4NT giải thích, vấn đề với phép đo trễ là khi thu về các chỉ số đo lường, đã quá muộn để thay đổi hành vi của bạn: “Khi bạn nhận được kết quả này thì mọi sự đã rồi.”

Trái lại, phép đo chỉ dẫn “đo lường hành vi mới sẽ thúc đẩy thành công dựa trên các phép đo trễ”. Trong ví dụ về tiệm bánh, phép đo chỉ dẫn hiệu quả có thể là số lượng khách hàng nhận hàng dùng thử miễn phí. Đây là con số bạn có thể tăng lên trực tiếp bằng cách đưa ra nhiều mẫu hơn. Khi bạn gia tăng con số này, phép đo trễ của bạn sẽ được cải thiện. Nói cách khác, phép đo chỉ dẫn hướng sự chú ý của bạn sang việc cải thiện hành vi trực tiếp ảnh hưởng đến tương lai gần, thứ sẽ có tác động tích cực đến mục tiêu dài hạn của bạn.

Đối với cá nhân tập trung làm việc sâu, thật dễ dàng để xác định phép đo chỉ dẫn thích hợp: Thời gian ở trạng thái làm việc sâu nhằm hướng tới mục tiêu

tối quan trọng. Hãy trở lại với ví dụ của tôi, hiểu biết này có tác động quan trọng đến cách tôi điều hướng nghiên cứu học thuật của mình. Tôi từng tập trung vào các phép đo trễ, chẳng hạn như các bài báo được xuất bản mỗi năm. Tuy nhiên, những phép đo này đều không ảnh hưởng gì đến hành vi hằng ngày của tôi, bởi chỉ trong một thời gian ngắn, tôi chẳng thể làm gì để có thể lập tức tạo ra sự thay đổi đáng kể cho vấn đề dài hạn này. Nếu chuyển sang bám sát giờ làm việc sâu, các phép đo này sẽ đột nhiên có liên quan đến từng ngày của tôi: Mỗi giờ làm việc sâu thêm sẽ ngay lập tức được phản ánh qua số điểm.

**Nguyên tắc số 3: Duy trì bảng điểm hấp dẫn**

Các tác giả 4NT giải thích rằng: “Mọi người sẽ thay đổi cách làm việc nếu họ ghi lại và theo dõi điểm số.” Khi cố gắng thúc đẩy nhóm triển khai mục tiêu tối quan trọng của tổ chức, nhất định phải có một nơi công khai ghi lại và theo dõi các phép đo chỉ dẫn của họ. Bảng điểm này tạo cảm giác cạnh tranh, khiến họ tập trung vào các phép đo dù có bị các nhu cầu khác thu hút. Nó cũng làm gia tăng động lực. Khi nhận ra thành công bắt nguồn từ phép đo chỉ dẫn, mọi người sẽ tập trung nỗ lực để làm tốt hơn.

Trong nguyên tắc trước, tôi đã lập luận rằng đối với cá nhân tập trung làm việc sâu, giờ làm việc đó là phép đo chỉ dẫn. Do đó, bảng điểm của cá nhân phải là một vật thể trong không gian làm việc, hiển thị số giờ làm việc sâu hiện tại của người đó.

Trong các thử nghiệm ban đầu với 4NT, tôi đã đưa ra một giải pháp đơn giản nhưng hiệu quả để thực hiện bảng điểm này. Tôi lấy một tấm thẻ và chia nó thành các hàng, mỗi hàng là một tuần của học kỳ hiện tại. Sau đó, tôi gắn tên mỗi hàng với các ngày trong tuần và dán nó cạnh màn hình máy tính (nơi tôi không thể ngó lơ). Mỗi tuần trôi qua, tôi lại theo dõi số giờ đã dành để làm việc sâu trong tuần đó bằng một dấu tích đơn giản vào hàng của tuần đó. Để tối đa hóa động lực được tạo ra từ bảng điểm này, cứ khi nào đạt được một mốc quan trọng trong công việc (ví dụ như giải quyết một vấn đề hóc búa), tôi sẽ khoanh tròn đánh dấu tương ứng với số giờ tôi đã hoàn thành.[34] Điều này nhằm hai mục đích. Thứ nhất, nó cho phép tôi kết nối các giờ làm việc sâu lũy kế với kết quả hữu hình. Thứ hai, nó giúp hiệu chỉnh kỳ vọng của tôi với số giờ làm việc sâu cần thiết cho từng kết quả. Thực tế này (còn lớn hơn

so với những gì tôi nghĩ lúc đầu) đã thúc đẩy tôi làm việc sâu nhiều hơn.

[34] Bạn có thể xem qua “bảng điểm giờ” trực tuyến của tôi tại: “Deep Habits: Should You Track Hours or Milestones?” (Tạm dịch: Thói quen chuyên sâu: Nên theo dõi giờ giấc hay các mốc quan trọng?), ngày 23 tháng 3 năm 2014, http://calnewport.com/blog/2014/03/23/deep-habits-should-you-track-hours-or-milestones/. (TG)

**Nguyên tắc số 4: Có trách nhiệm giải trình thường xuyên**

Các tác giả của 4NT cho biết thêm rằng bước cuối để duy trì sự tập trung vào phép đo chỉ dẫn là: “Các nhóm đang hướng tới mục tiêu tối quan trọng cần thường xuyên tổ chức các cuộc họp”. Tại những cuộc họp này, các thành viên trong nhóm phải đối chiếu bảng điểm, cam kết các hành động cụ thể giúp cải thiện điểm số trước khi cuộc họp tiếp theo diễn ra và trình bày kết quả các cam kết đã thực hiện được tại cuộc họp trước đó. Họ lưu ý rằng đánh giá này có thể được tóm gọn chỉ trong vài phút, nhưng phải được tiến hành thường xuyên để đạt hiệu quả. Các tác giả cho rằng điều này sẽ hình thành nên kỷ luật để các nhóm có thể “nghiêm túc thực hiện” hành động.

Các cá nhân tập trung vào thói quen làm việc sâu của riêng mình có thể sẽ không có hội nhóm để tiến hành cuộc họp, nhưng điều này không có nghĩa là bạn không cần phải chịu trách nhiệm giải trình thường xuyên. Ở nhiều phần trong cuốn sách này, tôi đã thảo luận và đề xuất thói quen đánh giá hằng tuần, trong đó bạn phải lập kế hoạch cho tuần làm việc tiếp theo (xem Quy tắc số 4). Trong suốt quá trình trải nghiệm với 4NT, tôi đã sử dụng đánh giá hằng tuần để xem xét bảng điểm, ghi nhớ những tuần xuất sắc nhằm tìm ra điều gì đã dẫn đến những tuần kém hiệu quả và quan trọng nhất là tìm ra cách đảm bảo có được điểm số cao cho những ngày sắp tới. Điều này đã giúp tôi điều chỉnh lịch trình nhằm đáp ứng nhu cầu của phép đo chỉ dẫn, từ đó rút kinh nghiệm để làm việc sâu hơn nữa.

Khung 4NT dựa trên tiền đề cơ bản là quá trình thực hiện thường khó khăn hơn quá trình lập chiến lược. Sau khi nghiên cứu hàng trăm trường hợp điển hình, các tác giả đã tách biệt được một vài nguyên tắc kỷ luật cơ bản có vẻ đặc biệt hiệu quả để khắc phục khó khăn này. Vì vậy, không có gì ngạc nhiên khi những nguyên tắc này đều có tác động như nhau đến mục tiêu cá nhân khi nuôi dưỡng thói quen làm việc sâu.

Để đi tới kết luận, hãy cùng xem lại ví dụ của tôi một lần nữa. Như đã đề cập, khi lần đầu tiếp cận 4NT, tôi đã đặt ra mục tiêu xuất bản năm bài báo được giới chuyên môn đánh giá cao trong năm học 2013-2014. Đây là một mục tiêu đầy tham vọng khi tôi chỉ mới xuất bản được bốn bài báo vào năm trước (một kỳ tích mà tôi vẫn luôn tự hào). Trong suốt quá trình trải nghiệm 4NT, sự rõ ràng của mục tiêu cùng phản hồi đơn giản nhưng dễ nhận thấy từ bảng điểm của phép đo chỉ dẫn đã thúc đẩy tôi đạt đến mức độ chuyên sâu chưa từng có. Nhìn lại thì đó không phải là vì tôi đã tăng cường độ làm việc sâu lên quá nhiều, mà thay vào đó, tôi thực hiện thói quen này thường xuyên. Thói quen 4NT giúp tâm trí tôi tập trung suốt cả năm. Khi kết thúc quá trình, tôi phải thừa nhận đó quả là một năm đầy mệt mỏi (đặc biệt là khi đó tôi cũng đang viết cuốn sách này). Nhưng hóa ra, nó cũng là minh chứng đầy thuyết phục cho khuôn khổ 4NT: Chỉ trong mùa hè năm 2014, tôi đã có chín bài báo được phê duyệt xuất bản, tăng gấp đôi so với những gì tôi đã đạt được trong các năm trước đó.

**Sự biếng nhác**

Trong một bài viết năm 2012 được đăng trên blog của New York Time, nhà viết tiểu luận kiêm họa sĩ vẽ tranh biếm họa Tim Kreider đã tự giới thiệu về bản thân theo cách rất ấn tượng: "Tôi không phải là người bận rộn. Tôi là người có tham vọng lười biếng nhất mà tôi biết." Kreider đã chán ngán với công việc bận tối mắt tối mũi trong suốt nhiều tháng nên mới thốt lên như vậy. Dưới đây là những gì ông mô tả về giai đoạn này: "Tôi đã âm thầm bắt đầu, do yêu cầu công việc mà trở nên bận rộn… mỗi sáng, hộp thư đến của tôi luôn chất đầy e-mail yêu cầu tôi làm những việc tôi không muốn hay đề cập đến những vấn đề mà mình phải giải quyết ngay lúc đó."

Giải pháp của ông là gì ư? Ông sẽ đi đến nơi mà ông gọi là "căn cứ bí mật": một nơi không có ti-vi, không có Internet (Ông sẽ phải đạp xe đến thư viện địa phương nếu muốn lên mạng) và là nơi ông có thể không cần thực hiện những yêu cầu lắt nhắt phiền toái tuy có vẻ vô hại nhưng dồn lại thì có thể ảnh hưởng nghiêm trọng tới thói quen làm việc sâu. Nói về sự ẩn mình đó, Kreider cho biết: "Tôi vẫn nhớ những cây mao lương hoa vàng, những con bọ xít và các vì sao. Tôi đã đọc. Và cuối cùng, lần đầu tiên trong suốt nhiều tháng, tôi đã viết xong một tác phẩm hoàn chỉnh thực sự."

Điều quan trọng chúng ta cần lưu ý ở đây là: Kreider không phải là Thoreau.

Ông đã không chạy trốn khỏi thế giới bận rộn để nhấn mạnh phê phán xã hội phức tạp. Việc ông chuyển đến căn cứ bí mật xuất phát từ sự thấu đạt thực tế đáng ngạc nhiên rằng: Việc đó giúp ông làm việc hiệu quả hơn. Dưới đây là lời giải thích của Kreider:

Sự biếng nhác không chỉ là kỳ nghỉ xả hơi, mà nó còn là sự nuông chiều bản thân hay một tật xấu; nó là yếu tố không thể thiếu đối với não bộ hệt như vitamin D đối với cơ thể và khi bị tước đoạt nó, chúng ta sẽ thấy đau khổ vô cùng. Thật ngược đời, đó lại là điều cần thiết để hoàn thành công việc.

Tất nhiên, hoàn thành công việc ở đây không phải là các công việc hời hợt. Hầu như lúc nào cũng vậy, càng dành nhiều thời gian đắm mình vào những công việc hời hợt thì bạn càng lún sâu vào những việc đó. Tuy nhiên, với tư cách là một nhà văn, Kreider lại quan tâm đến làm việc sâu – những nỗ lực nghiêm túc trong việc tạo ra các tác phẩm có giá trị cho đời. Ông cho rằng để có được những nỗ lực này, chúng ta cần phải có một tâm trí thường xuyên được thả lỏng thư giãn.

Chiến lược này cho rằng bạn nên tuân theo chỉ dẫn của Kreider bằng cách thường xuyên dành cho bản thân một khoảng tự do đáng kể để thoát khỏi những ràng buộc trong công việc hằng ngày, tạo ra sự nhàn rỗi một cách nghịch lý chính là điều cần thiết để hoàn thành công việc. Có nhiều cách để đạt được mục tiêu này. Ví dụ, bạn có thể lánh xa thế giới như Kreider bằng cách ẩn nấp trong “căn cứ bí mật”, nhưng không phải ai cũng thực hiện được điều này. Thay vào đó, tôi muốn đề xuất một cách thức táo bạo nhưng khả thi hơn: Vào cuối ngày làm việc, hãy ngừng lo lắng về công việc cho đến sáng hôm sau – không kiểm tra e-mail sau bữa tối, không trò chuyện tán gẫu và không lên kế hoạch để xử lý các thách thức sắp tới; hãy hoàn toàn cắt đứt dòng suy nghĩ về công việc. Nếu cần thêm thời gian, hãy kéo dài ngày làm việc của mình, nhưng sau khi ngừng làm việc, tâm trí bạn phải dành trọn vẹn cho những cây mao lương hoa vàng, những con bọ xít và các vì sao giống như Kreider.

Trước khi mô tả một số chiến thuật bổ trợ cho chiến lược này, tôi muốn tìm hiểu lý do tại sao ngừng làm việc sẽ có lợi cho khả năng tạo ra sản phẩm đầu ra có giá trị. Dĩ nhiên, đó là nhờ Tim Kreider đã tự thân cố gắng, nhưng chúng ta vẫn nên dành thời gian để tìm hiểu về lĩnh vực khoa học đằng sau giá trị của thời gian nghỉ ngơi. Một cuộc nghiên cứu kỹ lưỡng hơn đã đưa ra

ba lời giải thích thỏa đáng cho giá trị này như sau.

**Lý do số 1: Thời gian nghỉ ngơi sẽ bổ trợ cho những suy nghĩ quan trọng**

Hãy xem đoạn trích dưới đây được trích từ một bài báo xuất hiện trên tạp chí Science năm 2006:

Hàng trăm năm qua, các tài liệu khoa học đã nhấn mạnh lợi ích của việc cân nhắc kỹ càng khi đưa ra quyết định... Vấn đề đặt ra ở đây là liệu điều này có được xem là hợp lý hay không. Chúng ta hãy giả sử rằng câu trả lời là “Không”.

Ẩn trong tuyên bố nhạt nhẽo này là một khẳng định táo bạo. Các tác giả của nghiên cứu này, dẫn đầu là nhà tâm lý học người Hà Lan, Ap Dijksterhuis, đã đưa ra các luận điểm chứng minh rằng có những quyết định tốt hơn là hãy để cho vô thức giải quyết. Nói cách khác, việc chủ động tính toán để đưa ra các quyết định sẽ dẫn đến kết quả tồi tệ hơn là cập nhật các thông tin liên quan rồi chuyển sự chú ý sang một điều gì đó và để cho các tầng tư duy tiềm thức xử lý mọi việc.

Nhóm của Dijksterhuis đã tách biệt hiệu ứng này bằng cách cung cấp thông tin cần thiết cho các đối tượng đang phải quyết định mua ô tô. Một nửa số đối tượng được yêu cầu nghiên cứu thông tin rồi đưa ra quyết định tốt nhất. Nửa còn lại bị phân tâm bởi các câu đố dễ dàng sau khi đọc thông tin, rồi phải đưa ra quyết định mà không có thời gian để suy nghĩ một cách có ý thức. Cuối cùng, nhóm bị phân tâm lại đưa ra quyết định đúng đắn hơn.

Quan sát các thí nghiệm của Dijksterhuis và cộng sự về việc giới thiệu thuyết tư duy theo tiềm thức (unconscious thought theory – UTT), ta có thể thấy nỗ lực trong việc hiểu được vai trò khác nhau giữa trạng thái có ý thức và tiềm thức khi đưa ra quyết định. Xét ở cấp độ cao, lý thuyết này đề xuất rằng đối với những quyết định yêu cầu áp dụng các quy tắc nghiêm ngặt, con người sẽ phải dùng tới tư duy có ý thức. Ví dụ, nếu cần thực hiện một phép tính, chỉ có ý thức của bạn mới có thể tuân theo các quy tắc số học để cho ra kết quả chuẩn xác. Mặt khác, đối với các quyết định liên quan đến lượng thông tin lớn và mơ hồ chưa rõ, thậm chí còn nhiều mâu thuẫn và hạn chế, thì tư duy tiềm thức là lựa chọn thích hợp. UTT đưa ra giả thuyết rằng, điều này là do thực tế vùng não có nhiều luồng truyền tải tế bào thần kinh hơn, cho phép

chúng truyền tải và sàng lọc được nhiều thông tin thông qua các giải pháp tiềm năng hơn các trung tâm tư duy có ý thức. Theo lý thuyết này, tư duy trong vô thức giống như một máy chiếc tính tại nhà mà bạn có thể chạy các chương trình đã được lập trình cẩn thận nhằm biến những câu trả lời chính xác thành các vấn đề hạn chế, trong khi tư duy tiềm thức lại giống như các trung tâm dữ liệu rộng lớn của Google, trong đó các thuật toán thống kê sẽ phân tích hàng nghìn tỷ byte thông tin chưa được cấu trúc, đưa ra các giải pháp hữu ích đáng ngạc nhiên cho những câu hỏi khó.

Nghiên cứu này chỉ ra rằng việc cung cấp thời gian nghỉ ngơi cho não bộ có ý thức sẽ cho phép tư duy tiềm thức giải quyết những thách thức phức tạp nhất trong công việc. Do đó, nghỉ ngơi không nhất thiết là phải giảm lượng thời gian làm việc hiệu quả mà thay vào đó, bạn có thể đa dạng hóa hình thức làm việc.

**Lý do số 2: Thời gian nghỉ ngơi giúp bạn hồi phục năng lượng cần thiết để làm việc sâu**

Một bài báo được trích dẫn trên tạp chí Psychological Science năm 2008 đã mô tả một thí nghiệm đơn giản. Đối tượng tham gia được chia thành hai nhóm. Một nhóm được yêu cầu đi bộ trên con đường rậm rạp trong khu vườn thực vật gần Ann Arbor, Michigan. Nhóm còn lại được đưa đi dạo tại khu trung tâm thành phố nhộn nhịp. Cả hai nhóm đều được giao nhiệm vụ hạn chế quãng số đếm ngược. Kết quả nghiên cứu cho thấy nhóm đi giữa thiên nhiên đã thực hiện tốt hơn tới 20% nhiệm vụ. Lợi thế khi đi trong môi trường tự nhiên vẫn được duy trì ở tuần tiếp theo khi các nhà nghiên cứu thực hiện trên cùng đối tượng và di chuyển vị trí: Con người không phải là yếu tố quyết định tới kết quả nhưng liệu họ có cơ hội được đi dạo trong rừng như vậy không?

Hóa ra, nghiên cứu này là một trong nhiều nghiên cứu xác nhận lý thuyết phục hồi sự chú ý (attention restoration theory – ART), khẳng định rằng việc dành thời gian để hòa mình vào thiên nhiên có thể giúp cải thiện khả năng tập trung của con người. Lý thuyết này được Rachel Kaplan và Stephen Kaplan, hai nhà tâm lý thuộc Đại học Michigan, đề xuất lần đầu vào những năm 1980 (sau đó, đồng tác giả Stephen Kaplan đã tiếp tục nghiên cứu cùng Marc Berman và John Jonides vào năm 2008), dựa trên khái niệm về sự suy giảm chú ý. Lý thuyết tập trung vào những điều mà ART gọi là sự chú ý được điều

hướng. Nguồn năng lượng này rất hữu hạn; nếu sử dụng hết, bạn sẽ phải cố gắng tập trung. (Theo mục đích hiện tại, có thể coi điều này giống với việc dự trữ năng lượng có hạn của Baumeister mà chúng ta đã thảo luận trong phần giới thiệu về quy tắc này.[35]) Nghiên cứu năm 2008 cho thấy việc đi lại trên các cung đường thành phố nhộn nhịp đòi hỏi bạn phải sử dụng sự chú ý được điều hướng, khi bạn phải điều hướng các tác vụ phức tạp như cân nhắc xem khi nào nên băng qua đường an toàn, khi nào cần luồn lách qua nhóm khách du lịch chậm chạp đang tụ tập trên vỉa hè. Chỉ sau khoảng 50 phút điều hướng tập trung như thế, sự chú ý của chúng ta sẽ giảm đi.

[35] Vẫn tồn tại một số tranh luận về việc liệu các số được đưa ra có giống hệt nhau không. Tuy nhiên, đối với mục đích của chúng ta thì điều này không quan trọng. Hãy tập trung quan sát nơi có nguồn lực hạn chế, cần được chú ý và phải được bảo tồn. (TG)

Ngược lại, việc đi bộ giữa thiên nhiên sẽ cho bạn thấy được những gì mà tác giả hàng đầu Marc Berman gọi là “sự kích thích hấp dẫn vốn có”. Chúng ta hãy lấy các buổi hoàng hôn làm ví dụ. Những kích thích này “gợi lên sự chú ý một cách khiêm tốn, tạo cơ hội để bổ sung các cơ chế tập trung chú ý”. Nói cách khác, khi đi bộ giữa thiên nhiên, bạn không cần phải điều hướng sự chú ý vì có rất ít trở ngại phân tán sự chú ý của bạn (như việc phải vượt qua các đám đông trên phố chẳng hạn), đồng thời bạn còn được trải qua những tác nhân kích thích thú vị giúp tâm trí khoáng đạt, không cần phải điều khiển sự chú ý. Trạng thái này củng cố hơn nữa sự chú ý được điều hướng. Các đối tượng sẽ tăng mức độ tập trung sau 50 phút bổ sung đó.

(Tất nhiên, bạn có thể cho rằng việc được ở ngoài trời ngắm hoàng hôn sẽ khiến mọi người có tâm trạng tốt hơn, từ đó giúp họ thực hiện suôn sẻ các nhiệm vụ. Nhưng trong tình huống thách thức hơn, các nhà nghiên cứu đã rút ra kết luận bằng cách lặp lại thí nghiệm trong mùa đông khắc nghiệt ở Ann Arbor. Đi bộ ngoài trời trong điều kiện thời tiết lạnh thấu xương không thể khiến các đối tượng có tâm trạng tốt được, nhưng rốt cuộc họ vẫn kết thúc các nhiệm vụ một cách tốt đẹp.)

Quan trọng là chúng ta đã thấy được tác động của ART vượt ra ngoài lợi ích của thiên nhiên. Cơ chế cốt lõi của lý thuyết này nằm ở chỗ bạn có thể khôi phục khả năng điều hướng sự chú ý của mình nếu tạm dừng hoạt động để

nghỉ ngơi. Đi bộ giữa thiên nhiên luôn mang đến tinh thần đó, nhưng vẫn còn rất nhiều hoạt động thư giãn khác dành cho bạn, miễn là chúng mang lại những "kích thích hấp dẫn vốn có" tương tự và không phải điều hướng sự tập trung. Trò chuyện tếu táo với bạn bè, nghe nhạc trong khi chế biến bữa tối, chơi với các con, chạy bộ... sẽ giúp bạn hồi phục sự chú ý tương tự như khi đi dạo giữa thiên nhiên vậy.

Mặt khác, nếu tiếp tục làm gián đoạn buổi tối của mình bằng việc kiểm tra và trả lời e-mail, hoặc dành vài giờ sau bữa tối để tranh thủ làm việc cho kịp thời hạn, thì bạn chính là người đang kiểm soát trung tâm của sự chú ý trực tiếp. Ngay cả khi những hoạt động này chỉ tốn chút thời gian, chúng cũng sẽ cản trở bạn đạt đến mức độ thư giãn sâu hơn nhằm phục hồi sự chú ý. Chỉ khi tự tin rằng mình đã hoàn thành công việc cho đến tận hôm sau, lúc đó bạn mới có thể thuyết phục não bộ tạm thời nghỉ ngơi để bắt đầu nạp năng lượng cho ngày mới. Nói cách khác, cố gắng tham lam xử lý nhiều việc hơn một chút vào buổi tối có thể khiến bạn giảm hiệu quả làm việc vào ngày hôm sau, do đó, bạn sẽ không thể hoàn thành được nhiều việc như khi bạn tôn trọng việc nghỉ ngơi.

**Lý do số 3: Công việc mà thời gian rảnh rỗi buổi tối có thể thay thế được thường không quan trọng**

Tranh luận cuối cùng về việc duy trì điểm kết thúc rõ ràng cho một ngày làm việc đòi hỏi chúng ta phải hiểu qua một chút về Anders Ericsson, cha đẻ của thuyết thực hành có chủ đích. Hãy nhớ lại Phần 1, thực hành có chủ đích là cố gắng phát huy khả năng với một kỹ năng nhất định theo cách có hệ thống. Đây là hoạt động cần thiết giúp bạn giỏi hơn trong lĩnh vực nào đó. Như tôi đã trình bày, làm việc sâu và thực hành có chủ đích là hai việc tương đối chồng chéo nhau. Mục đích ở đây là chúng ta có thể biến thực hành có chủ đích thành mục tiêu chung cho những nỗ lực đòi hỏi cao về nhận thức.

Trong bài báo có tiêu đề "The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance" (tạm dịch: Vai trò của thực hành có chủ đích trong quá trình đạt được hiệu suất làm việc như chuyên gia) của Ericsson công bố năm 1993, ông đã dành hẳn một mục để tổng kết lại những gì mà tài liệu nghiên cứu chỉ ra về khả năng của một cá nhân trong công việc yêu cầu nhận thức. Ericsson lưu ý rằng, đối với những người chưa có kinh nghiệm, mỗi ngày họ chỉ có thể tập trung cao độ tối đa là một giờ, trong khi đối với các

chuyên gia, con số này có thể kéo dài tới bốn giờ – nhưng lại hiếm gặp hơn.

Chẳng hạn, một trong các nghiên cứu đã liệt kê thói quen thường lệ của một nhóm người chơi violin ưu tú được đào tạo tại trường Unisversität der Künste của Berlin. Nghiên cứu cho thấy những người chơi violin giỏi dành trung bình khoảng ba tiếng rưỡi mỗi ngày để thực hành có chủ đích và thường được chia thành hai giai đoạn riêng biệt. Những người chơi kém lão luyện hơn sẽ dành ít thời gian hơn trong trạng thái chuyên sâu.

Những kết quả này cho thấy khả năng làm việc sâu trong một ngày nhất định là có giới hạn. Nếu cẩn thận với lịch trình của mình (ví dụ, sử dụng loại hình chiến lược năng suất được mô tả trong Quy tắc số 4), bạn nên chú trọng tới năng lực làm việc sâu trong suốt thời gian làm việc ban ngày. Như vậy, vào buổi tối, bạn sẽ vượt ngưỡng có thể tiếp tục làm việc sâu hiệu quả. Do đó, bất cứ công việc nào bạn làm vào buổi tối đều không phải là loại hoạt động có giá trị nhằm thúc đẩy sự nghiệp; thay vào đó, nỗ lực của bạn có thể bị giới hạn trong các nhiệm vụ tầm phào mang giá trị thấp (được thực hiện với tốc độ chậm chạp, không tiêu tốn năng lượng). Nói cách khác, khi tạm thời bỏ qua các công việc buổi tối, bạn sẽ không bỏ lỡ nhiều việc quan trọng.

Ba lý do được mô tả trên đây đều hỗ trợ chiến lược chung nhằm duy trì điểm dừng chính xác cho ngày làm việc của bạn. Hãy chốt lại bằng cách hoàn thiện một số chi tiết cho việc triển khai quá trình này.

Để áp dụng thành công chiến lược này, trước tiên bạn phải chấp nhận cam kết rằng khi ngày làm việc đã kết thúc, bạn không được phép để những mối bận tâm liên quan đến nghề nghiệp, dù là nhỏ nhất, xâm phạm vào lĩnh vực bạn đang cần chú ý. Đó có thể là các hoạt động như kiểm tra e-mail hay lướt các trang web có liên quan đến công việc. Trong cả hai trường hợp, dù chỉ là một sự xâm phạm chóng vánh, cũng có thể khiến bạn phân tâm nhiều hơn và làm giảm hiệu quả của thời gian nghỉ ngơi trong một thời gian dài (ví dụ, hầu hết mọi người đều quen với việc liếc nhìn thông báo e-mail vào sáng thứ Bảy, nó sẽ ám ảnh suy nghĩ của bạn suốt thời gian cuối tuần còn lại).

Một cam kết quan trọng khác để thành công với chiến lược này là tuân thủ thói quen nghỉ ngơi nghiêm ngặt khi đã kết thúc công việc trong ngày để tối đa hóa cơ hội thành công. Cụ thể hơn, thói quen này phải đảm bảo rằng mọi nhiệm vụ, mục tiêu hoặc dự án còn đang dang dở phải được rà soát và với

mỗi hạng mục trong đó, bạn phải xác định được rằng: (1) Bạn có sẵn một kế hoạch để hoàn thành, (2) Nó được đặt vào một nơi phù hợp để bạn có thể trở lại khi cần. Quá trình này không khác nào một thuật toán với một loạt các bước cần thực hiện. Khi hoàn tất, hãy nghĩ ra một cụm từ nhằm thông báo bạn đã hoàn thành (tôi thường kết thúc nghi lễ bằng cách nói: “Đã xong”). Tuy bước cuối cùng nghe có vẻ sến sẩm, nhưng nó lại đưa ra một gợi ý đơn giản rằng bạn nên giải phóng những suy nghĩ liên quan đến công việc cho thời gian còn lại trong ngày.

Để đề xuất này trở nên cụ thể hơn, tôi sẽ trình bày sơ lược các bước trong nghi thức tạm dừng hoạt động của mình (tôi đã hình thành nghi thức này lần đầu trong quá trình viết luận án tiến sĩ và từ đó đến nay, tôi vẫn giữ được thói quen này dù theo cách này hay cách khác). Điều đầu tiên tôi làm là kiểm tra hộp thư đến lần cuối để đảm bảo rằng không có việc gì cấp bách trước khi kết thúc ngày làm việc. Tiếp theo, tôi chuyển nhiệm vụ mới đang lưu tâm trong đầu hoặc đã được phác thảo trước đó thành danh sách nhiệm vụ chính thức. (Tôi sử dụng Google Docs để lưu danh sách nhiệm vụ vì như vậy tôi có thể truy cập được mọi lúc mọi nơi.) Khi mở danh sách nhiệm vụ, tôi nhanh chóng lướt qua tất cả công việc trong danh sách, rồi giở lịch xem vài ngày tới. Hai hành động này nhằm đảm bảo tôi sẽ không quên bất kỳ công việc cấp bách nào hay bất kỳ hạn chót quan trọng nào. Kết thúc nghi thức, tôi sử dụng thông tin này để lập kế hoạch sơ bộ cho ngày hôm sau. Sau đó, tôi sẽ nói: “Nghỉ tay thôi” và mọi suy nghĩ về công việc đã được thực hiện luôn trong ngày.

Khái niệm về nghi thức nghỉ ngơi lúc đầu có vẻ mang tính cực đoan, nhưng đó cũng là bởi hiệu ứng Zeigarnik. Hiệu ứng này được đặt tên theo công trình thử nghiệm của Bluma Zeigarnik, nhà tâm lý học đầu thế kỷ XX. Nghiên cứu đã chỉ ra khả năng thống trị sự chú ý của các nhiệm vụ chưa hoàn thành. Qua đó, chúng ta biết rằng nếu dừng bất kỳ việc gì đang làm dở vào lúc 5 giờ chiều và tuyên bố: “Tôi đã xong việc cho hôm nay rồi”, bạn sẽ khó tách mình ra khỏi những suy nghĩ có liên quan đến công việc, bởi các nhiệm vụ chưa được giải quyết vẫn còn lởn vởn trong tâm trí bạn, như trong các thí nghiệm của Bluma Zeigarnik và chúng sẽ còn tiếp tục thu hút sự chú ý của bạn suốt buổi tối (một trận đấu không cân sức mà phần thắng thường không nghiêng về phía chúng ta).

Lúc đầu, thử thách này có vẻ khó chinh phục. Bất kỳ người lao động trí óc liên tục nào cũng có thể gặp tình trạngluôn tồn đọng các công việc chưa xử lý xong. Giá mà bạn có thể trải nghiệm cảm giác mọi thứ đã được giải quyết xong xuôi. May mắn thay, chúng ta không cần phải hoàn thành nhiệm vụ để được tống nó ra khỏi tâm trí. Giải pháp dành cho vấn đề này đã được nhà tâm lý học Roy Baumeister và E. J. Masicampo, hai tác giả của bài báo có tựa đề thú vị "Consider It Done!" (tạm dịch: "Cứ coi như đã xong đi!), đưa ra. Hai nhà khoa học mở đầu nghiên cứu bằng cách tái tạo hiệu ứng Zeigarnik trên các đối tượng được chọn (bằng cách giao nhiệm vụ rồi làm gián đoạn quá trình thực hiện), và nhận ra rằng họ có thể làm giảm đáng kể tác động của hiệu ứng bằng cách yêu cầu các đối tượng lên kế hoạch hoàn thành nhiệm vụ dang dở ngay sau khi nó bị gián đoạn. Nghiên cứu viết: "Việc lên kế hoạch cụ thể cho một mục tiêu không chỉ tạo điều kiện hoàn thành mục tiêu mà còn có thể giải phóng nguồn nhận thức đối với những mối quan tâm khác."

Nghi thức nghỉ ngơi được mô tả trước đó cũng góp phần thúc đẩy chiến lược này đánh bại hiệu ứng Zeigarnik. Dù không ép bạn phải xác định rõ ràng kế hoạch cho từng nhiệm vụ trong danh sách (một yêu cầu rất nặng nề), nhưng nghi thức này cũng buộc bạn phải sát sao với từng nhiệm vụ trong danh sách chung, rồi xem lại các tác vụ này trước khi lên kế hoạch cho ngày hôm sau. Nghi thức này giúp đảm bảo sẽ không có nhiệm vụ nào bị bỏ sót: Các nhiệm vụ sẽ được xem xét hằng ngày và được giải quyết trong thời gian phù hợp. Nói cách khác, tâm trí bạn sẽ được giải phóng khỏi việc phải theo dõi tất cả nhiệm vụ mọi lúc mọi nơi – bởi nghi thức nghỉ ngơi đã đảm nhận trách nhiệm đó.

Nghi thức nghỉ ngơi có thể khiến bạn cảm thấy phiền toái vì phải mất thêm 10-15 phút cuối ngày làm việc (và đôi khi còn tốn nhiều thời gian hơn thế), nhưng nó là điều kiện cần để bạn thoát khỏi sự không hiệu quả có hệ thống được hình thành trước đó. Theo kinh nghiệm của tôi, bạn sẽ phải mất một hoặc hai tuần trước khi hình thành thói quen này – đó cũng là khoảng thời gian để tâm trí bạn tin tưởng vào nghi thức này, đồng thời bạn có thể thực sự bắt đầu giải phóng bản thân khỏi những suy nghĩ có liên quan đến công việc vào buổi tối. Một khi bạn đã quen với nghi thức này, nó sẽ trở thành thói quen cố định trong cuộc sống của bạn – đến mức nếu không thực hiện các thói quen đó, bạn sẽ cảm thấy khó chịu.

Tôi đã dành hàng thập kỷ để nghiên cứu tâm lý học và tất cả nghiên cứu của tôi đều đi tới kết luận: Não bộ được nghỉ ngơi thường xuyên sẽ giúp cải thiện chất lượng làm việc sâu. Khi làm việc, hãy làm thật chăm chỉ. Khi làm xong, hãy hoàn tất. Thời gian trung bình phản hồi e-mail có thể bị ảnh hưởng, nhưng bạn sẽ được bù đắp nhiều hơn qua khối lượng lớn công việc thực sự quan trọng được giải quyết trong ngày, bởi bạn đã được tái tạo năng lượng tốt hơn so với các đồng nghiệp đã kiệt quệ năng lượng của mình.

# Quy tắc số 2Tận dụng sự buồn chán

Để hiểu rõ hơn về cách nắm bắt nghệ thuật làm việc sâu, tôi khuyên bạn nên đến thăm Giáo đường Do Thái Knesses Yisroel tại Thung lũng Mùa xuân, New York, vào lúc 6 giờ sáng các ngày trong tuần. Nếu tới đó, bạn có thể thấy ít nhất 20 chiếc xe ô tô trong bãi đỗ xe. Bên trong, bạn sẽ gặp vài chục thành viên hội thánh đang nghiền ngẫm các câu từ – một số người có thể đang đọc thầm, nhẩm theo ngôn ngữ cổ, trong khi những người khác đang cùng nhau tranh luận. Ở một đầu căn phòng, một giáo sĩ Do Thái sẽ dẫn đầu một nhóm lớn hơn thảo luận. Nhóm người đang quây quần ở Thung lũng Mùa xuân vào sáng sớm này chỉ chiếm một phần nhỏ trong số hàng trăm nghìn người Do Thái chính thống thức dậy vào sáng sớm hôm đó, như họ vẫn làm hằng sáng các ngày trong tuần, để thực hiện giáo lý trung tâm trong đức tin của mình: Dành thời gian mỗi ngày để nghiên cứu các truyền thống phức tạp đã được lưu lại của Do Thái giáo dòng Rabbinic.

Tôi đã được nghe Adam Marlin giới thiệu về cộng đồng này, anh là một thành viên của hội thánh Knesses Yisroel và là một trong những người thường xuyên có mặt trong nhóm nghiên cứu buổi sáng. Theo Marlin, anh đặt ra mục tiêu mỗi ngày phải giải mã được một trang Talmud[36] (dù thỉnh thoảng anh không làm được như vậy). Marlin thường làm việc với một chevruta (đối tác nghiên cứu) để thúc đẩy sự hiểu biết đi tới giới hạn nhận thức.

[36] Talmud là tập hợp các văn tự cổ của các bậc thầy người Do Thái trong suốt hơn 10 thế kỷ. Cuốn sách được coi là tài liệu thể hiện trí tuệ của người Do Thái. (BTV)

Điều tôi quan tâm ở Marlin không phải là kiến thức của anh về những văn bản cổ đại, mà là cách nỗ lực để thấu đạt được nguồn kiến thức này. Khi được phỏng vấn, anh đã nhấn mạnh cường độ tinh thần của nghi thức buổi sáng. Anh giải thích: “Đó là quá trình rèn luyện khắc nghiệt và nghiêm túc, chủ yếu là ‘làm việc sâu’ [thứ bạn ghi lại]. Điều hành một doanh nghiệp đang trên đà phát triển cũng không tốn công tốn sức bằng việc này.” Không chỉ thấy căng thẳng, Marlin còn thấy khó hòa nhập với thói quen này. Một giáo sĩ từng giải thích với anh: “Con không thể tự cho rằng mình đã hoàn thành công việc hằng ngày trừ khi con cố hết sức để đạt được năng lực trí tuệ cao nhất.”

Không giống nhiều người Do Thái chính thống khác, Marlin đến với đức tin khá muộn, mãi đến khi 20 tuổi anh mới bắt đầu quá trình nghiêm túc nghiên cứu sách Talmud. Câu chuyện nhỏ này là minh chứng hữu ích cho thấy mục đích của chúng ta, bởi nó cho phép Marlin có một sự so sánh trước-sau rõ ràng liên quan đến tác động của quá trình rèn luyện tinh thần – kết quả thu được khiến anh phải ngạc nhiên. Dù Marlin nhận được sự giáo dục rất tốt trước khi bắt đầu rèn luyện – anh có trong tay ba tấm bằng Ivy League[37] khác nhau – anh vẫn thấy ngạc nhiên khi gặp các đồng tu chỉ học ở các trường dòng nhỏ nhưng vẫn có thể "đàm đạo cùng giới trí thức" xung quanh mình. "Nhiều người trong số họ rất thành công [trong sự nghiệp]," anh giải thích, "không có ngôi trường tuyệt vời nào giúp họ nâng tầm trí tuệ; mà rõ ràng đó là nhờ họ đã nghiên cứu mỗi ngày từ khi mới chỉ học lớp năm."

[37] Ivy League: Hệ thống tám trường đại học hàng đầu nước Mỹ, nằm ở vùng đông bắc nước này. (BTV)

Sau một thời gian, Marlin bắt đầu nhận thấy những thay đổi tích cực trong khả năng tư duy sâu của mình. Anh nói: "Gần đây, tôi đã có nhiều cảm hứng sáng tạo hơn trong kinh doanh. Tôi tin rằng việc này liên quan đến thói quen rèn luyện trí tuệ hằng ngày. Sự tập trung liên tục này đã hình thành nên cơ bắp trí tuệ của tôi trong suốt nhiều năm. Đây không phải là mục tiêu khi tôi bắt đầu mà là thành quả."

Trải nghiệm của Adam Marlin đã nhấn mạnh một thực tế quan trọng về làm việc sâu: Khả năng tập trung mạnh mẽ là một loại kỹ năng cần được rèn luyện. Ý tưởng này nghe có vẻ hiển nhiên, nhưng nó lại đại diện cho hiểu biết ban đầu của hầu hết mọi người về những vấn đề như vậy. Theo kinh nghiệm của tôi, để biến sự tập trung không bị phân tán thành một thói quen thì rất dễ, điều mà bạn hoàn toàn biết cách làm và hiểu rằng nó rất tốt cho mình, nhưng lại thường quên mất do thiếu động lực thực hiện. Quá trình thiết lập tư duy này rất hấp dẫn, bởi nó ngụ ý rằng bạn có thể biến công việc thường bị phân tâm thành công việc tập trung cả đêm nếu có đủ động cơ. Tuy nhiên, nhận thức này lại không đề cập tới khó khăn trong việc tập trung và thời gian rèn luyện cần thiết để tăng cường "cơ bắp trí tuệ" của bạn. Nói cách khác, những hiểu biết sáng tạo mà Adam Marlin đang trải nghiệm trong công việc không liên quan nhiều đến quyết định tư duy sâu hơn trước đó, mà liên quan đến cam kết rèn luyện khả năng này vào mỗi sáng.

Tuy nhiên, ý tưởng này còn mang một kết quả tất yếu quan trọng: Nỗ lực tập trung sâu hơn sẽ gặp trở ngại nếu bạn không đồng thời ngăn tâm trí khỏi bị phụ thuộc vào sự phân tâm. Tương tự như cách các vận động viên phải rèn luyện thân thể ngoài các buổi đào tạo, bạn sẽ phải đấu tranh để đạt được mức độ tập trung sâu nhất nếu muốn giữ mình tránh xa khỏi sự nhàm chán.

Chúng ta có thể thấy bằng chứng cho tuyên bố này trong nghiên cứu của Clifford Nass, cựu Giáo sư chuyên ngành Truyền thông của Đại học Stanford, người nổi tiếng với nghiên cứu về hành vi trong thời đại kỹ thuật số. Bên cạnh những lập luận khác, nghiên cứu của Nass còn chỉ ra rằng việc liên tục tập trung vào các vấn đề trên mạng sẽ gây ra ảnh hưởng tiêu cực lâu dài đến não bộ của bạn. Dưới đây là tóm tắt các phát hiện của Nass trong một cuộc phỏng vấn với Ira Flatow của Đài Phát thanh Phi lợi nhuận Quốc gia vào năm 2010:

Vì vậy, chúng ta có thang đo để chia mọi người thành hai kiểu người có sự khác biệt đáng kể: Những người lúc nào cũng trong trạng thái đa nhiệm và những người hiếm khi làm gì. Những người lúc nào cũng trong trạng thái đa nhiệm không thể nhận ra đâu là những việc không liên quan đến họ. Họ không thể quản lý trí nhớ trong công việc. Họ bị lơ đãng kinh niên. Họ dùng phần não lớn hơn cho những việc không liên quan đến nhiệm vụ đang thực hiện... và điều này có ảnh hưởng rất xấu về mặt tinh thần.

Lúc đó, Flatow hỏi Nass rằng liệu những người bị sao lãng kinh niên có nhận ra sự lặp lại này trong não bộ của họ không.

Những người trao đổi cùng chúng tôi nói rằng: “Nhìn xem, khi thực sự phải tập trung, tôi sẽ bỏ qua tất cả mọi thứ và tập trung cao độ.” Và thật không may, họ đã phát triển những thói quen tư duy khiến họ không thể làm như họ đã nói. Họ không thích hợp. Họ không thể tiếp tục công việc.

Nass phát hiện ra khi não bộ của bạn đã quen với sự sao lãng theo nhu cầu, bạn sẽ rất khó rũ bỏ nó dù muốn tập trung. Cụ thể là: Nếu mọi khoảnh khắc dễ gây nhàm chán trong cuộc sống – ví dụ như việc phải đợi xếp hàng năm phút hoặc ngồi một mình trong nhà hàng chờ bạn bè đến – sẽ nhanh chóng vơi bớt khi bạn nghịch chiếc điện thoại thông minh, não bộ của bạn có thể quay lại điểm “ảnh hưởng xấu về mặt tinh thần” như trong nghiên cứu của Nass, khi nó chưa sẵn sàng cho làm việc sâu – dù bạn có thường xuyên sắp

xếp thời gian để rèn luyện sự tập trung này đi nữa.

Quy tắc số 1 đã chỉ cho bạn thấy cách kết hợp làm việc sâu với lịch trình và hỗ trợ nó bằng các thói quen cùng nghi thức được thiết lập ra để giúp bạn liên tục đạt tới giới hạn khả năng chuyên tâm hiện tại. Quy tắc số 2 sẽ giúp bạn cải thiện đáng kể giới hạn này. Các chiến lược tiếp theo được thúc đẩy từ ý tưởng quan trọng: Để thực hiện tốt nhất thói quen làm việc sâu, bạn cần phải rèn luyện và như đã chỉ ra trong phần trước, quá trình rèn luyện này phải giải quyết được hai mục tiêu: cải thiện khả năng tập trung cao độ và vượt qua mong muốn mất tập trung. Các chiến lược này có nhiều cách tiếp cận, từ việc cách ly sự phân tâm đến thuần thục một hình thức suy ngẫm đặc biệt nào đó, những thứ sẽ góp phần tạo nên quá trình thực tế, bắt đầu từ việc tư duy bị sự phân tâm liên tục tác động xấu và không quen được với sự tập trung, đến một công cụ thực sự giúp bạn tập trung cao độ.

Đừng nghỉ ngơi sau khi bị phân tâm, mà hãy nghĩ ngơi sau khi tập trung

Nhiều người cho rằng họ có thể chuyển đổi giữa hai trạng thái phân tâm và tập trung khi cần thiết, nhưng như tôi đã lập luận, giả định này hơi lạc quan thái quá: Một khi bạn đã quen với sự phân tâm, bạn sẽ khao khát có được nó. Rút kinh nghiệm từ thực tế này, tôi sẽ đưa ra chiến lược nhằm giúp bạn tái thiết lập hệ tư duy tốt hơn để não bộ sẵn sàng tập trung vào công việc.

Trước khi đi sâu vào chi tiết, hãy bắt đầu bằng cách xem xét một đề xuất phổ biến đối với thói quen phân tâm không giải quyết được vấn đề của chúng ta: ngày Sa-bát Internet (đôi khi còn được gọi là ngày detox kỹ thuật số). Về cơ bản, nghi lễ này yêu cầu bạn phải dành thời gian thường xuyên – thường là mỗi tuần một ngày – kiềm chế bản thân không dùng mạng Internet. Tương tự như ngày Sa-bát[38] trong Kinh thánh Hebrew, gồm một khoảng thời gian yên tĩnh và chăm chú để thờ phụng Đức Chúa Trời và các phước lành của Ngài, ngày Sa-bát Internet có ý nghĩa nhắc nhở bạn về những gì bạn đã bỏ lỡ khi dán mắt vào màn hình.

[38] Ngày Sa-bát: Ngày nghỉ ngơi và thờ phụng Chúa của người theo Do thái giáo và Cơ đốc giáo. (BTV)

Không rõ ai là người đầu tiên nghĩ ra khái niệm Sa-bát Internet, nhưng người ta thường nhắc đến nhà báo William Powers, người đã phổ biến ý tưởng này

thông qua cuốn sách Hamlet's BlackBerry ra mắt năm 2010. Sau đó, trong một bài phỏng vấn, Powers đã đúc kết lại rằng: "Hãy làm những gì Thoreau[39] đã làm, tạm ngừng kết nối trong giây lát với thế giới đang kết nối – đừng bỏ đi."

[39] Henry David Thoreau (1817-1862): Một trong những văn hào đại diện cho nền văn học Mỹ. Ông chủ trương xa lánh thế tục để hướng tới tự do nội tâm bằng cách chối bỏ việc thỏa mãn các nhu cầu phiến diện. (BTV)

Rất nhiều lời khuyên dành cho vấn đề sao lãng đều đi theo mô-tuýp chung là cố gắng thường xuyên tránh xa những buổi tán gẫu trên mạng. Một số người thường dành một hoặc hai tháng mỗi năm để làm điều đó, những người khác lại làm theo lời khuyên mỗi tuần một ngày của Powers, trong khi có người lại dành một hoặc hai giờ mỗi ngày. Tất cả các hình thức của lời khuyên này đều có ích, nhưng một khi chúng ta đã thấy vấn đề phân tâm dưới dạng kết nối thông tin với não bộ, thì rõ ràng Sa-bát Internet có thể không phải là phương thuốc chữa trị cho một bộ não bị phân tâm. Nếu chỉ ăn uống lành mạnh mỗi tuần một ngày, bạn sẽ không giảm được cân nặng, vì đa số thời gian bạn đều ăn rất nhiều. Tương tự như vậy, nếu chỉ dành một ngày trong tuần tránh xa sự phân tâm, bạn vẫn không thể khiến não bộ giảm ham muốn đối với những kích thích này, vì phần lớn thời gian của bạn đều dành cho chúng.

Tôi xin đề xuất một giải pháp thay thế cho Sa-bát Internet. Thay vì lập kế hoạch thỉnh thoảng nghỉ ngơi nhằm thoát khỏi sự phân tâm để bạn có thể tập trung, bạn nên lập kế hoạch nghỉ ngơi sau khi tập trung để có thể chấp nhận sự phân tâm. Cụ thể hơn, hãy đơn giản hóa giả định rằng sử dụng Internet đồng nghĩa với việc tìm kiếm những kích thích gây sao lãng (tất nhiên, bạn có thể sử dụng Internet theo cách tập trung và chuyên sâu, nhưng đối với người thường hay mất tập trung, đây quả là một nhiệm vụ khó khăn.) Tương tự như vậy, làm việc khi không có Internet đồng nghĩa với việc sẽ tập trung hơn (tất nhiên, bạn vẫn có thể bị phân tâm dù không vào mạng).

Với sự phân loại rõ ràng như vậy, bạn sẽ có chiến lược hiệu quả: Lên lịch trước khi sử dụng Internet và có thể tránh không sử dụng Internet nhiều hơn số lần quy định. Tôi khuyên bạn nên giữ một cuốn sổ tay gần máy tính khi làm việc. Trong cuốn sổ này, hãy ghi lại lần tiếp theo bạn được phép sử dụng Internet. Cho đến lúc đó, bạn hoàn toàn không được cho phép bản thân lên

mạng – dù điều đó có hấp dẫn tới đâu đi nữa.

Ý tưởng thúc đẩy chiến lược này là sử dụng hoạt động gây phân tâm mà bản thân nó lại không làm giảm khả năng tập trung của não bộ. Việc chuyển đổi liên tục giữa các hoạt động có tính kích thích thấp/giá trị cao và các hoạt động có tính kích thích cao/giá trị thấp, với mức độ nhàm chán hay thử thách về nhận thức thấp nhất, sẽ rèn luyện tâm trí của bạn để nó không bao giờ thiếu được đặc tính mới mẻ này. Sự chuyển đổi liên tục này có thể được hiểu tương tự như việc làm suy yếu các cơ thần kinh chịu trách nhiệm tổ chức các nguồn lực dành cho sự chú ý của bạn. Khi tách biệt việc sử dụng Internet (do đó cũng tách biệt cả sự phân tâm), bạn sẽ giảm thiểu số lần chấp nhận sự phân tâm, từ đó rèn luyện được tâm trí mình.

Ví dụ, nếu bạn đã lên lịch cho việc sử dụng Internet lần tiếp theo là 30 phút nữa tính từ thời điểm hiện tại, nhưng lại bắt đầu cảm thấy buồn chán và mất tập trung, 30 phút kháng cự tiếp theo sẽ trở thành phương pháp rèn luyện một phiên tập trung. Do đó, một ngày hoàn toàn mất tập trung theo lịch trình sẽ trở thành một ngày rèn luyện tinh thần.

Dù ý tưởng cơ bản đằng sau chiến lược này rất đơn giản, nhưng để thực hiện nó đòi hỏi sự tinh tế khéo léo. Để thành công, đây là ba điểm quan trọng bạn cần xem xét:

**Điểm số 1:** Chiến lược này sẽ hiệu quả dù công việc của bạn yêu cầu phải sử dụng Internet rất nhiều và/hoặc phải trả lời e-mail nhanh chóng.

Nếu bạn phải dành hàng giờ mỗi ngày để lên mạng hay nhanh chóng trả lời e-mail, cũng được thôi: Điều này chỉ đơn giản nghĩa là khối trực tuyến của bạn sẽ nhiều hơn so với những người có công việc ít cần kết nối mạng. Tổng số hoặc thời lượng sử dụng Internet của bạn không quan trọng bằng việc đảm bảo sự toàn vẹn của khối ngoại tuyến.

Ví dụ, hãy tưởng tượng trong khoảng hai tiếng giữa các phiên họp, bạn phải lên lịch kiểm tra e-mail 15 phút một lần. Hãy tưởng tượng thêm rằng việc kiểm tra đó lại mất trung bình 5 phút. Do đó, bạn có thể sắp xếp một khối trực tuyến kéo dài 15 phút trong suốt hai tiếng, với phần còn lại của thời gian là dành cho khối ngoại tuyến. Trong ví dụ này, bạn sẽ sử dụng khoảng 90 phút trong quỹ thời gian hai tiếng trong trạng thái ngắt kết nối và chủ động

chống lại sự phân tâm. Điều này sẽ giúp bạn rèn luyện sự tập trung mà không phải hy sinh quá nhiều kết nối.

**Điểm số 2:** Dù có lên lịch cho khối trực tuyến như thế nào, bạn cũng phải duy trì thời gian dành cho khối không sử dụng Internet.

Về nguyên tắc, mục tiêu này dễ thực hiện hơn nhưng nó lại sớm trở nên phức tạp trong thực tế lộn xộn của một ngày làm việc tiêu chuẩn. Vấn đề không thể tránh khỏi khi thực hiện chiến lược này là khi bạn đang ở khối ngoại tuyến thì lại có một số thông tin buộc bạn phải kết nối Internet để tiếp tục tiến hành công việc hiện tại. Nếu khối trực tuyến tiếp theo không thể bắt đầu trong giây lát, bạn có thể bị mắc kẹt. Trong tình huống này, cám dỗ sẽ khiến bạn nhanh chóng nhượng bộ, vì thế, hãy tra cứu thông tin rồi quay lại với khối ngoại tuyến. Bạn phải chống lại sự cám dỗ này!Internet rất hấp dẫn: Bạn có thể nghĩ mình chỉ đang kiểm tra một e-mail quan trọng trong hộp thư đến mà thôi, nhưng bạn sẽ thấy khó mà ép mình không nhìn lướt qua tin nhắn "khẩn cấp" mới đến. Không thể có quá nhiều ngoại lệ trước khi tâm trí bạn bắt đầu xem rào cản giữa khối trực tuyến và khối ngoại tuyến như một hiện hữu vô hình – và đánh mất tác dụng của chiến lược này.

Do đó, điều quan trọng trong tình huống này là bạn không được lập tức rời bỏ khối ngắt kết nối ngay cả khi bị mắc kẹt. Nếu có thể, hãy chuyển sang một hoạt động ngắt kết nối khác của khối hiện tại (hoặc thậm chí bạn có thể dùng thời gian này để thư giãn). Còn nếu không thể làm vậy – có lẽ bạn cần nhanh chóng hoàn thành hoạt động ngắt kết nối hiện tại – sau đó hãy thay đổi lịch trình sao cho khối trực tuyến tiếp theo sẽ bắt đầu sớm hơn. Tuy nhiên, mấu chốt của việc tiến hành thay đổi này là không được lên lịch ngay cho khối Internet tiếp theo. Thay vào đó, hãy đợi ít nhất là 5 phút tính từ thời điểm hiện tại tới lần có thể lên mạng kế tiếp. Khoảng thời gian chờ đợi này không đáng kể, do đó, nó sẽ không cản trở quá mức tới tiến trình của bạn nhưng xét theo quan điểm hành vi, việc tách bạch giữa cảm giác muốn lên mạng và sự thỏa mãn thực sự khi làm như vậy là vô cùng quan trọng.

**Điểm số 3:** Lên lịch sử dụng Internet ở nhà cũng như ở nơi làm việc có thể giúp tăng cường việc rèn luyện sự tập trung của bạn.

Nếu cứ dán mắt vào điện thoại hoặc máy tính xách tay vào buổi tối và cuối tuần, có thể hành vi ngoài luồng công việc đó đang phá hủy bao công sức nỗ

lực trong cả ngày làm việc nhằm tái kết nối với não bộ của bạn (điều này tạo ra sự khác biệt nhỏ giữa hai thiết lập). Trong trường hợp này, tôi đề nghị bạn hãy duy trì chiến lược lên lịch sử dụng Internet ngay sau khi ngày làm việc đã kết thúc.

Để đơn giản hóa vấn đề, khi lên lịch sử dụng Internet sau giờ làm, bạn có thể cho phép các giao tiếp có giới hạn thời gian trong khối ngoại tuyến (ví dụ, nhắn tin với bạn bè để thống nhất về địa điểm hẹn nhau ăn tối), cũng như truy xuất thông tin giới hạn thời gian (ví dụ, tìm kiếm vị trí nhà hàng trên điện thoại). Tuy nhiên, ngoài những ngoại lệ thực dụng này, khi ở trong khối ngoại tuyến, hãy gạt điện thoại sang một bên, bỏ qua những con chữ và tránh sử dụng Internet. Như cách bạn đã áp dụng chiến lược này tại nơi làm việc, nếu Internet đóng vai trò lớn và quan trọng trong hoạt động giải trí buổi tối của bạn, điều đó cũng tốt: Hãy lên lịch cho nhiều khối trực tuyến trong một thời gian dài. Vấn đề ở đây không phải là để tránh hoặc thậm chí là giảm tổng thời gian bạn bỏ ra có liên quan đến hành vi gây sao lãng, mà thay vào đó, bạn sẽ tự mang lại cho bản thân rất nhiều cơ hội chống lại việc chuyển đổi giữa những sao lãng này với mức độ nhàm chán thấp nhất trong suốt buổi tối.

Có một điểm khiến chiến lược này trở nên đặc biệt khó khăn trong thời gian không làm việc ở công ty là khi bạn buộc phải chờ đợi (ví dụ như đứng xếp hàng tại một cửa hàng). Trong những tình huống này, nếu đang trong khối ngoại tuyến, bạn chỉ cần chấp nhận sự nhàm chán tạm thời và chiến đấu với nó bằng vài dòng suy nghĩ về công việc. Chờ đợi và buồn chán cũng là một trải nghiệm mới lạ trong cuộc sống hiện đại, nhưng từ quan điểm của việc rèn luyện tập trung thì nó cực kỳ có giá trị.

Tóm lại, để thành công trong làm việc sâu, bạn phải tác động lên não bộ để bản thân được thoải mái chống lại sự kích thích mất tập trung. Điều này không có nghĩa rằng bạn phải loại bỏ những hành vi gây mất tập trung; mà thay vào đó, bạn không được để những hành vi này có khả năng cướp đi sự chú ý. Chiến lược đơn giản được đề xuất ở đây là lên lịch cho các khối trực tuyến để chúng góp phần hỗ trợ bạn giành lại quyền tự chủ chú ý này.

### Làm việc như Teddy Roosevelt

Nếu là sinh viên Đại học Harvard giai đoạn 1876-1877, bạn hẳn sẽ biết chàng sinh viên năm nhất với mái tóc rễ tre, tóc mai kiểu sườn cừu, sôi nổi, tự tin

tên là Theodore Roosevelt. Nếu kết bạn với anh chàng này, bạn sẽ sớm nhận ra một nghịch lý.

Một mặt, có vẻ như thứ gì cũng có thể khiến anh hứng thú. Sự chú ý của anh được phân tán rộng khắp tới "một loạt các sở thích tuyệt vời" như lời một người bạn cùng lớp – danh sách mà nhà viết tiểu sử Edmund Morris đã đưa ra gồm quyền anh, đấu vật, tập thể hình, khiêu vũ, thơ ca và nỗi ám ảnh suốt đời với chủ nghĩa tự nhiên (chủ nhà của Roosevelt trên phố Winthrop không hài lòng với việc cậu sinh viên thuê nhà thường xuyên mổ xẻ và lấy mẫu vật trong căn phòng đi thuê của mình). Roosevelt đam mê chủ nghĩa tự nhiên đến nỗi anh đã cho ra đời cuốn sách đầu tay mang tên The Summer Birds of the Adirondacks (tạm dịch: Những chú chim mùa hè của vùng Adirondacks) ngay vào mùa hè năm thứ nhất đại học. Nó được đánh giá khá cao trên Bulletin of the Nuttall Ornithological Club (Tập san của Câu lạc bộ Điểu cầm học vùng Nuttall) – một ấn bản, khỏi phải nói, luôn nghiêm túc đón nhận những cuốn sách viết về các loài chim – và cuốn sách cũng đủ hấp dẫn để khiến Morris đánh giá Roosevelt, ở độ tuổi này, là "một trong những nhà tự nhiên trẻ tuổi hiểu biết nhất nước Mỹ".

Để có dư giả thời gian dành cho đam mê ngoại khóa này, Roosevelt đã hạn chế tối đa thời gian dành cho những gì mà anh nên chú trọng nhất: công việc học hành ở Harvard. Dựa vào cuốn nhật ký và thư từ của Roosevelt từ thời kỳ này, Morris ước tính được rằng vị tổng thống tương lai lúc này dành chưa đến 6 tiếng mỗi ngày cho việc học. Người ta có thể kỳ vọng điểm số của Roosevelt sẽ đột phá. Anh không phải là sinh viên giỏi nhất lớp, nhưng chắc chắn cũng không đến nỗi lẹt đẹt: Vào năm thứ nhất, anh đạt điểm xuất sắc ở 5/7 môn học. Lời giải thích cho nghịch lý này ở Roosevelt hóa ra là cách xử lý bài vở đầy độc đáo. Roosevelt sẽ bắt đầu lịch trình bằng cách khoanh vùng 8 tiếng từ 8 giờ 30 phút sáng đến 4 giờ 30 phút chiều. Sau đó, anh sẽ trừ thời gian để ôn bài và các tiết học, thời gian rèn luyện thể thao (hằng ngày) và ăn trưa. Thời gian còn lại sau đó được dành riêng cho việc học. Như đã đề cập, khoảng thời gian này thường không chiếm quá nhiều giờ, nhưng anh đã tận dụng chúng nhiều nhất có thể bằng cách chỉ làm bài tập trên lớp trong thời gian này với cường độ cao. "Anh ấy dành khá ít thời gian ngồi ở bàn học," Morris giải thích, "nhưng luôn tập trung rất cao độ và đọc rất nhanh nên thường có nhiều thời gian nghỉ ngơi [khi làm bài tập ở trường] hơn hầu hết các bạn cùng khóa khác."

Chiến lược này yêu cầu bạn áp dụng cường độ học tập theo kiểu của Roosevelt vào ngày làm việc của mình. Cụ thể, hãy xác định một nhiệm vụ quan trọng (tức là một công việc đòi hỏi phải làm việc sâu mới hoàn thành được) có mức ưu tiên cao trong danh sách của bạn. Sau đó, ước tính xem bạn thường cần dành bao nhiêu thời gian cho loại công việc này, rồi tự đặt ra cho mình một thời hạn đầy thử thách nhằm rút ngắn tối đa khoảng thời gian cần thiết đó. Nếu có thể, hãy công khai cam kết đáp ứng hạn chót đó – chẳng hạn, nói cho người phụ trách tiến độ dự án biết thời điểm dự tính của bạn. Nếu không (hoặc nếu thời hạn này gây rủi ro cho công việc của bạn), hãy khích lệ bản thân bằng cách đặt đồng hồ đếm ngược trên điện thoại và đặt nó trong tầm mắt khi bạn làm việc.

Lúc này, bạn chỉ còn một cách duy nhất để hoàn thành nhiệm vụ chuyên sâu kịp thời hạn, đó là làm việc với cường độ tập trung cao – không kiểm tra e-mail, không suy nghĩ vẩn vơ, không lướt Facebook, không đi pha cà phê vài lần. Giống như Roosevelt tại Harvard, hãy tập trung xử lý nhiệm vụ đó bằng mọi nơ-ron tự do của bạn cho đến khi nó hoàn toàn bị khuất phục bởi sự tập trung cao độ.

Đầu tiên, hãy tiến hành thử nghiệm này không quá một lần một tuần – để não bộ của bạn làm quen với cường độ và có thời gian nghỉ ngơi. Khi đã cảm thấy tự tin vào khả tập trung có thể đáp ứng đúng thời hạn, hãy tăng tần suất làm việc lên như Roosevelt. Tuy nhiên, đừng quên đặt ra hạn chót khả thi sao cho bạn có thể liên tục chinh phục các thời hạn (hoặc ít nhất là gần tới), nhưng để làm vậy, bạn cần phải tập trung sát sao đến từng chi tiết.

Động lực chính cho chiến lược này rất đơn giản. Làm việc sâu đòi hỏi mức độ tập trung vượt xa ngưỡng mà hầu hết người lao động trí óc cảm thấy thoải mái. Phương pháp của Roosevelt sử dụng thời hạn giả để giúp bạn tăng mức độ mà bạn thường xuyên đạt được một cách có hệ thống – trong một số trường hợp, đó là cung cấp hoạt động rèn luyện đi kèm với nghỉ ngơi cho các trung tâm chú ý của não bộ. Một lợi ích nữa là phương pháp này không tương thích với sự phân tâm (làm gì có chuyện bạn vừa xao lãng lại vừa đáp ứng kịp thời hạn). Do đó, mọi phương pháp đều khiến bạn có thể thấy buồn chán và thực sự muốn tìm kiếm thêm tác nhân kích thích vào một lúc nào đó – nhưng hãy kiềm chế. Như đã lập luận trong chiến lược trước, bạn càng cố chống lại những tác nhân thôi thúc này, sự kháng cự càng dễ chế ngự.

Sau vài tháng triển khai chiến lược này, hiểu biết của bạn về ý nghĩa của sự tập trung sẽ thay đổi khi bạn đạt đến cường độ mạnh mẽ nhất từ trước đến giờ. Và nếu có điểm gì giống Roosevelt thời trẻ, bạn có thể sử dụng thời gian rảnh dỗi để tận hưởng những thú vui lành mạnh hơn trong cuộc sống, chẳng hạn như cố gắng gây ấn tượng với các thành viên sáng suốt của Câu lạc bộ Điểu cầm học vùng Nuttall.

**Suy ngẫm hiệu quả**

Suốt hai năm tôi đảm trách vị trí trợ lý cho tiến sĩ cao cấp tại MIT, vợ chồng tôi sống trong một căn hộ nhỏ xinh trên phố Pinckney, ở đồi Beacon lịch sử. Dù tôi sống ở Boston và làm việc ở Cambridge, hai địa điểm khá gần nhau – chỉ cách nhau 1,5km, ở ven hai bờ sông Charles. Với ý định duy trì vóc dáng, ngay cả trong suốt mùa đông dài ảm đạm ở New England, tôi vẫn đi bộ đi làm và về nhà.

Mỗi sáng, tôi đi bộ đến khuôn viên trường, băng qua cầu Longfellow trong mọi điều kiện thời tiết (thành phố thường chậm chạp trong khâu dọn tuyết trên lối đi bộ sau những trận bão tuyết, việc này sau đó khiến tôi mất hết tinh thần). Vào giờ ăn trưa, tôi đổi pha và chạy về nhà theo hướng khác, dài hơn, men theo bờ sông Charles và băng qua cầu ở đại lộ Massachusetts. Sau khi ăn trưa và tắm qua tại nhà, tôi thường đi tàu điện ngầm băng qua sông trên đường trở lại khuôn viên (việc này có thể giúp tôi tiết kiệm được 500m), rồi đi bộ về nhà vào cuối ngày. Nói cách khác, tôi đã dành rất nhiều thời gian đi bộ trong thời gian này. Chính thực tế này đã giúp tôi hình thành thói quen mà giờ đây tôi muốn bạn áp dụng nghiêm ngặt vào quá trình rèn luyện khả năng làm việc sâu của mình: suy ngẫm hiệu quả.

Mục tiêu của suy ngẫm hiệu quả là dành một khoảng thời gian tập trung vào thể chất thay vì tinh thần – đi bộ, chạy bộ, lái xe, tắm dưới vòi hoa sen – và tập trung vào một vấn đề chuyên môn rõ ràng. Tùy vào ngành nghề của bạn, vấn đề này có thể là phác thảo một bài báo, một bài diễn thuyết, phát triển một vấn đề, hoặc cố gắng định hình một chiến lược kinh doanh. Như trong thiền chánh niệm, bạn phải tiếp tục kéo sự chú ý trở lại vấn đề trước mắt khi sự sao lãng xuất hiện.

Tôi từng thực hành suy ngẫm hiệu quả trong những chuyến đi bộ qua cầu hằng ngày khi sống ở Boston và kết quả của phương pháp này tỷ lệ thuận với

sự tiến bộ của bản thân. Ví dụ, tôi đã hoàn thành các bản phác thảo từng chương cho phần lớn cuốn sách mới và cải thiện nhiều vấn đề kỹ thuật quan trọng trong nghiên cứu học thuật của mình khi đi bộ.

Theo tôi, bạn nên áp dụng phương pháp suy ngẫm hiệu quả này vào cuộc sống. Bạn không nhất thiết phải dành riêng thời gian cho nó mỗi ngày, nhưng hãy dành ít nhất 2-3 khoảng thời gian cố định cho nó mỗi tuần. Thật may, sắp xếp thời gian cho chiến lược này không khó, vì nó tận dụng những khoảng thời gian có thể bị lãng phí (chẳng hạn như dắt chó đi dạo hoặc ngồi trên phương tiện công cộng khi đi làm), và nếu được sử dụng đúng cách, khoảng thời gian này thực sự có thể tăng năng suất làm việc của bạn thay vì cắt xén thời gian dành cho công việc. Trên thực tế, bạn thậm chí có thể cân nhắc sắp xếp thời gian ra ngoài đổi gió nếu gặp phải một vấn đề khó khăn ngay trong thời gian làm việc của mình để áp dụng phương pháp suy ngẫm hiệu quả.

Tuy nhiên, tôi không đề nghị bạn áp dụng phương pháp này bởi các lợi ích về mặt hiệu suất của nó (dù nó tốt thật). Thay vào đó, tôi quan tâm đến khả năng của phương pháp trong việc cải thiện năng lực tư duy chuyên sâu. Theo kinh nghiệm của tôi, suy ngẫm hiệu quả được dựa trên hai ý tưởng quan trọng đã giới thiệu ở phần đầu. Bằng cách buộc bạn phải chống lại sự phân tâm và liên tục kéo sự chú ý trở lại với vấn đề trước mắt, suy ngẫm hiệu quả giúp tăng cường khả năng chống lại sự phân tâm và mài giũa sự tập trung hơn nữa.

Để suy ngẫm hiệu quả phát huy tác dụng, bạn cần hiểu rằng giống như bất kỳ hình thức thiền định nào khác, muốn giỏi thì phải luyện tập. Lần đầu thử áp dụng chiến lược này, vài tuần đầu nghiên cứu sau khi có bằng tiến sĩ cao cấp, tôi thấy “bệnh” phân tâm của mình đúng là vô phương cứu chữa – kết thúc chuỗi ngày dài “suy nghĩ” mà thành quả chẳng thấy đâu. Tôi đã phải thực hành cả chục lần trước khi bắt đầu thu được những kết quả thực sự. Đừng nản chí, rồi bạn cũng đạt được kết quả tương tự thôi. Tôi sẽ giới thiệu đến bạn hai gợi ý cụ thể sau.

**Gợi ý số 1: Hãy cảnh giác với những sao lãng và suy nghĩ luẩn quẩn**

Do chưa có kinh nghiệm, nên khi bạn bắt đầu triển khai chiến lược suy ngẫm hiệu quả, hành động nổi loạn đầu tiên trong tâm trí bạn là nảy ra những suy nghĩ không liên quan nhưng có vẻ thú vị hơn. Ví dụ, tâm trí tôi thường đánh lạc hướng sự chú ý bằng cách bắt đầu soạn e-mail mà tôi biết mình cần phải

viết. Nói một cách khách quan, luồng tư tưởng này nghe có vẻ nhạt nhẽo, nhưng vào lúc đó, nó có thể có ảnh hưởng lớn một cách rõ ràng. Khi nhận thấy sự chú ý có dấu hiệu lạc khỏi vấn đề trước mắt, hãy nhẹ nhàng kéo nó quay trở lại và nhắc nhở bản thân rằng bạn có thể suy nghĩ về việc này sau.

Theo nhiều cách, sự sao lãng kiểu này chính là kẻ thù hiển nhiên cần đánh bại trong quá trình phát triển thói quen suy ngẫm hiệu quả. Một kẻ thù không kém phần nguy hiểm nữa là sự luẩn quẩn. Khi đối mặt với một vấn đề khó khăn, tâm trí bạn ắt sẽ cố gắng tránh tiêu hao năng lượng quá mức khi có thể. Ví dụ, nó sẽ tìm cách tránh đi sâu vào vấn đề quan trọng bằng cách xoáy sâu nhiều lần vào những thông tin đã biết. Ví dụ, khi giải quyết một vấn đề, tâm trí tôi sẽ có xu hướng góp nhặt những kết quả sơ bộ đơn giản rồi làm mới chúng nhiều lần để tránh mất sức tạo dựng những kết quả hướng tới giải pháp cần thiết. Bạn phải cảnh giác với kiểu suy nghĩ luẩn quẩn này, vì nó có thể nhanh chóng phá hủy toàn bộ một buổi suy ngẫm hiệu quả. Khi nhận thấy mình có dấu hiệu suy nghĩ vòng vo, hãy chuyển hướng sự chú ý sang bước tiếp theo.

**Gợi ý số 2: Cấu trúc tư duy sâu**

“Tư duy sâu” về một vấn đề có vẻ là một hoạt động hiển nhiên, nhưng thực ra không phải vậy. Khi đối mặt với một tâm trí không sao lãng, một vấn đề khó khăn và có thời gian để suy nghĩ, các bước tiếp theo có thể trở nên rối rắm đến không ngờ. Theo tôi, việc xây dựng cấu trúc cho quá trình tư duy sâu này sẽ mang lại hiệu quả. Tôi khuyên bạn nên bắt đầu bằng việc xem xét toàn bộ các biến có liên quan để giải quyết vấn đề, sau đó ghi nhớ các giá trị này trong đầu. Ví dụ, nếu bạn đang phác thảo dàn ý cho một chương sách, các biến có liên quan có thể là những điểm chính bạn muốn triển khai trong chương. Nếu bạn đang giải một bài toán, các biến này có thể là các biến, các giả định hoặc các bổ đề thực sự. Khi đã làm rõ được các biến có liên quan, hãy xác định câu hỏi cụ thể cho bước tiếp theo mà bạn cần trả lời bằng cách sử dụng các biến. Trong ví dụ về chương sách, câu hỏi này có thể là: “Làm thế nào để tôi mở đầu chương này một cách hiệu quả?” và câu hỏi thể hiện bằng chứng có thể là: “Tôi có thể vấp phải sai lầm nào nếu không đoán được ý nghĩa của bằng chứng này?” Với các biến thể có liên quan trong đầu cùng việc xác định được các câu hỏi cho bước tiếp theo, giờ đây, bạn đã có một mục tiêu cụ thể cho tâm trí rồi.

Giả sử, bạn đã giải quyết xong câu hỏi cho bước tiếp theo, bước cuối cùng của phương pháp có cấu trúc để tư duy sâu là củng cố thành quả bằng cách xem kỹ lại câu trả lời đã xác định. Lúc này, bạn có thể chuyển sang cấp độ tư duy sâu hơn bằng cách bắt đầu lại quá trình. Quá trình này bao gồm việc xem xét và ghi nhớ các biến, xác định và giải quyết câu hỏi cho bước tiếp theo, sau đó củng cố thành quả giống như một thói quen tập luyện cường độ cao cho khả năng tập trung. Việc này sẽ giúp bạn khai thác tối đa hiệu quả các buổi suy ngẫm và đẩy nhanh tốc độ cải thiện khả năng tư duy sâu.

**Ghi nhớ một bộ bài**

Chỉ trong vòng năm phút, Daniel Kilov có thể ghi nhớ bất kỳ điều nào sau đây: một bộ bài bị xáo trộn, một chuỗi gồm 100 chữ số ngẫu nhiên, hoặc 115 hình trừu tượng (anh đã lập kỷ lục tại Australia với điều cuối cùng). Do đó, không hề ngạc nhiên khi gần đây, Kilov đã giành được huy chương bạc trong giải vô địch trí nhớ của Australia. Dựa theo thành tích của Kilov, có lẽ điều ngạc nhiên nằm ở chỗ anh phải rèn luyện mới có được trí lực đó.

Kilov chia sẻ với tôi rằng: “Tôi không phải là người sinh ra đã sở hữu trí nhớ xuất chúng.” Thật vậy, thời trung học, anh cho rằng mình là người hay quên và vô tổ chức. Anh cũng phải vật lộn với việc học hành và được chẩn đoán mắc chứng rối loạn tăng động giảm chú ý. Nhờ cuộc gặp gỡ tình cờ với Tansel Ali, một trong những nhà vô địch cuộc thi trí nhớ thành công nhất tại Australia, Kilov bắt đầu nghiêm túc rèn luyện trí nhớ của mình. Thời điểm tốt nghiệp đại học cũng là lúc anh giành được huy chương cấp quốc gia đầu tiên.

Công cuộc chuyển đổi thành một vận động viên trí lực đẳng cấp thế giới của anh tuy diễn ra khá nhanh chóng, nhưng không phải là chưa từng có tiền lệ. Năm 2006, tác giả khoa học người Mỹ Joshua Foer đã chiến thắng cuộc thi Quán quân Trí nhớ của Mỹ chỉ sau một năm rèn luyện (với cường độ cao) – một cuộc hành trình được anh ghi chép lại trong cuốn sách bán chạy nhất năm 2011 có tiêu đề Moonwalking with Einstein (tạm dịch: Dạo bước trên mặt trăng cùng Einstein). Nhưng điểm đặc biệt ấn tượng với chúng ta trong câu chuyện về Kilov nằm ở thành tích học tập mà anh đạt được trong giai đoạn phát triển trí nhớ chuyên sâu này. Khi rèn luyện trí óc, từ một sinh viên mắc hội chứng tăng động giảm chú ý, chật vật với việc học, anh đã tốt nghiệp loại ưu ở một trường đại học có yêu cầu cao tại Australia. Kilov sớm được nhận vào chương trình tiến sĩ tại một trong những trường đại học hàng đầu

của Australia, nơi anh hiện đang được một triết gia nổi tiếng hướng dẫn nghiên cứu.

Sự chuyển đổi thành công này xuất phát từ nghiên cứu của Henry Roediger, người điều hành Phòng thí nghiệm Trí nhớ tại Đại học Washington ở Saint Louis. Năm 2014, Roediger và các cộng sự của anh đã gửi một nhóm, được trang bị bộ công cụ các bài kiểm tra nhận thức, đến Giải đấu Trí nhớ Xuất chúng được tổ chức tại San Diego. Họ muốn tìm hiểu xem điều gì đã tạo nên sự khác biệt giữa những anh tài có trí nhớ ưu tú này với đa số mọi người. “Chúng tôi nhận thấy một trong những điểm khác biệt lớn nhất giữa các vận động viên trí lực và những người còn lại trong chúng ta là khả năng nhận thức, đó không phải là biện pháp ghi nhớ trực tiếp mà là sự chú ý,” Roediger đã giải thích trong bài viết trên tờ New York Times như vậy (xin nhấn mạnh, đó là bài báo của tôi). Khả năng đặt câu hỏi được gọi là “kiểm soát sự chú ý” và nó đo lường khả năng duy trì sự tập trung vào thông tin cần thiết của các đối tượng.

Nói cách khác, rèn luyện trí nhớ là khả năng cải thiện năng lực tập trung của bạn. Sau đó, bạn có thể áp dụng hiệu quả khả năng này vào mọi nhiệm vụ cần làm việc sâu. Do đó, chúng ta có thể phỏng đoán, Daniel Kilov không trở thành một sinh viên ưu tú nhờ trí nhớ đã giúp anh mang về giải thưởng; thay vào đó, hành trình cải thiện trí nhớ (một cách tình cờ) đã giúp anh tăng cường kỹ năng làm việc sâu, từ đó đạt được sự tiến bộ vượt bậc trong học tập.

Chiến lược được mô tả ở đây yêu cầu bạn hãy làm theo phần trọng điểm trong quá trình rèn luyện của Kilov, từ đó đạt được những tiến bộ tương tự về khả năng tập trung. Đặc biệt, chiến lược này cũng yêu cầu bạn phải học hỏi một kỹ năng tiêu chuẩn nhưng khá ấn tượng của hầu hết các vận động viên trí lực, đó là khả năng ghi nhớ một bộ bài bị xáo trộn.

Kỹ thuật ghi nhớ các lá bài mà tôi sẽ chỉ cho bạn xuất phát từ một người chỉ biết một chút về thử thách này: Ron White, người từng giành chiến thắng trong cuộc thi Quán quân Trí nhớ của Mỹ và nắm giữ kỷ lục thế giới về khả năng ghi nhớ thẻ bài.[40] Điều đầu tiên White nhấn mạnh là các vận động viên trí nhớ chuyên nghiệp không bao giờ cố gắng nhớ vẹt, hay chỉ quan sát thông tin hết lần này đến lần khác, rồi lặp lại nó trong đầu. Dù đây là điều phổ biến với những sinh viên căng thẳng do quá tải, nhưng phương pháp ghi nhớ này

đã gây ra hiểu lầm về cơ chế vận hành của não bộ. Chúng ta không được lập trình để tiếp thu nhanh chóng những thông tin trừu tượng. Tuy nhiên, chúng ta lại rất giỏi ghi nhớ bối cảnh. Hãy nhớ lại một sự kiện đáng nhớ gần đây trong cuộc sống của bạn: Ví dụ như một phiên khai mạc hội nghị hoặc gặp gỡ một người bạn đã lâu không gặp. Hãy cố gắng hình dung càng rõ bối cảnh càng tốt. Trong trường hợp này, hầu hết mọi người có thể gợi lại hồi ức vô cùng sống động về sự kiện – dù họ không đặc biệt chủ tâm ghi nhớ nó ngay lúc đó. Nếu bạn nhớ lại một cách có hệ thống các chi tiết độc nhất của hồi ức này, bạn sẽ nhận ra nó có vô vàn chi tiết. Nói cách khác, tâm trí của bạn có thể nhanh chóng lưu trữ nhiều thông tin chi tiết nếu được ghi nhớ đúng cách. Kỹ thuật ghi nhớ bộ bài của Ron White được xây dựng dựa trên tầm nhìn này.

[40] Tôi đã rút ra các bước được trình bày ở đây từ bài báo đặc biệt của White có tên: "How to Memorize a Deck of Cards with Superhuman Speed" (tạm dịch: Làm thế nào để ghi nhớ một bộ bài với tốc độ siêu nhân), The Art of Manliness, ngày 1 tháng 6 năm 2012, http://www.artofmanliness.com/2012/06/01/how-to-memorize a deck of cards/. (TG)

Để chuẩn bị cho nhiệm vụ cần ghi nhớ khối lượng lớn, White khuyên bạn nên bắt đầu bằng cách củng cố trong tâm trí hình ảnh bạn dạo bước qua năm phòng trong nhà mình. Bạn đi vào cổng, bước vào hiên nhà, sau đó đến phòng tắm ở tầng 1, bước ra để vào phòng ngủ của khách, bước vào nhà bếp, sau đó đi xuống cầu thang vào tầng hầm. Trong mỗi phòng, hãy nhớ kỹ lại những gì bạn nhìn thấy.

Khi có thể dễ dàng nhớ lại cuộc dạo bước của bạn ở một địa điểm quen, hãy ghim trong đầu 10 chi tiết của mỗi phòng. White cho rằng bạn nên ghi nhớ những vật lớn (do đó dễ nhớ hơn), giống như bàn làm việc, thay vì một cây bút chì. Tiếp theo, thiết lập trật tự quan sát đồ vật trong phòng. Ví dụ, ở hiên nhà, bạn có thể nhìn thấy tấm thảm chùi chân ở lối vào, sau đó là những đôi giày trên sàn, cạnh thảm, tiếp sau đó là chiếc ghế sofa phía trên những đôi giày… Vậy là bạn đã ghi nhớ được 50 chi tiết, sau đó bổ sung hai chi tiết nữa ở sân sau nhà bạn chẳng hạn, để có đủ 52 chi tiết tương ứng với số lá bài của một bộ bài chuẩn.

Hãy thực hành bài tập hình dung đi bộ qua các phòng và quan sát các vật dụng trong mỗi phòng, theo thứ tự đã sắp xếp. Bạn sẽ nhận ra rằng loại ghi nhớ dựa trên hình ảnh trực quan về những địa điểm và sự vật quen thuộc sẽ dễ nhớ hơn nhiều so với việc nhớ vẹt thời đi học.

Bước thứ hai trong việc chuẩn bị ghi nhớ một bộ bài là kết hợp người hoặc vật đáng nhớ với mỗi lá bài. Để quá trình này trở nên dễ dàng hơn, hãy cố gắng duy trì mối liên kết logic nào đó giữa lá bài và hình ảnh trực quan tương ứng. White đã đưa ra ví dụ về sự kết hợp Donald Trump với quân át rô, vì quân rô có biểu tượng hình kim cương đại diện cho sự giàu có. Hãy thực hành những liên kết này cho đến khi bạn có thể rút một lá bài ngẫu nhiên từ bộ bài và ngay lập tức nhớ được hình ảnh liên quan. Việc sử dụng các hình ảnh trực quan dễ nhớ cùng những liên kết sẽ đơn giản hóa nhiệm vụ hình thành các kết nối này.

Hai bước vừa nêu là các bước nền – những việc bạn chỉ cần làm một lần, rồi có thể tận dụng nhiều lần khi ghi nhớ các bộ bài nhất định. Khi hoàn thành xong các bước này, bạn sẽ sẵn sàng cho sự kiện chính: ghi nhớ nhanh nhất có thể thứ tự của 52 lá bài trong một bộ bài bị xáo trộn. Phương pháp ở đây rất đơn giản. Hãy bắt đầu cuộc dạo chơi quanh nhà bằng tinh thần. Khi gặp từng vật dụng, hãy nhìn vào lá bài tiếp theo trong bộ bài bị xáo trộn và tưởng tượng đến người hoặc vật tương ứng đang làm gì đó gần vật này. Ví dụ, nếu vật dụng và vị trí đầu tiên là tấm thảm trước cửa ra vào và lá bài đầu tiên là át rô, bạn có thể hình dung Donald Trump đang đứng trên tấm thảm ở cửa ra vào nhà bạn và lau bùn cho đôi giày lười đắt tiền của mình.

Hãy thận trọng đi qua lần lượt các căn phòng, liên kết hình ảnh tư duy thích hợp với các đối tượng theo thứ tự thích hợp. Sau khi đi một lượt khắp phòng, bạn có thể muốn đi lại quanh đó vài lần để nhớ kỹ các hình ảnh. Khi hoàn tất việc này, bạn đã sẵn sàng đưa bộ bài cho một người bạn và khiến anh ta ngạc nhiên khi có thể đọc vanh vách bộ bài theo thứ tự mà không phải liếc nhìn. Dĩ nhiên, để làm được như vậy, bạn cần thực hiện chuyến đi trong tưởng tượng thêm một lần nữa, kết nối từng người hoặc vật đáng nhớ với lá bài tương ứng khi bạn chú ý đến nó.

Nếu thực hành kỹ thuật này, bạn sẽ khám phá ra rằng, giống như nhiều vận động viên trí lực đi trước, cuối cùng bạn cũng có thể chủ động tiếp thu cả bộ bài chỉ trong vài phút. Tất nhiên, quan trọng hơn so với khả năng gây ấn

tượng với bạn bè, việc rèn luyện các hoạt động này giúp bạn có thể tập trung tâm trí. Việc thực hiện các bước được mô tả trước đó buộc bạn phải tập trung hết lần này đến lần khác vào một mục tiêu rõ ràng. Giống như việc nâng tạ giúp rèn luyện cơ bắp, rèn luyện kỹ năng ghi nhớ sẽ tăng cường khả năng tập trung khái quát của bạn – cho phép bạn tư duy sâu dễ dàng hơn.

Tuy nhiên, phải nói rằng việc ghi nhớ các lá bài không có gì đặc biệt. Mọi quá trình tư duy có cấu trúc đòi hỏi sự tập trung cao độ đều có thể tạo ra hiệu ứng tương tự – có thể là việc nghiên cứu kinh Talmud, như Adam Marlin trong phần giới thiệu về Quy tắc số 2, hoặc thực hành suy ngẫm hiệu quả hay cố gắng lắng nghe và phát hiện ra một đoạn nhạc được chơi bằng guitar (một thú vui trước đây của tôi). Nói cách khác, nếu bạn không thích ghi nhớ các lá bài, hãy chọn một cách làm khác với cùng các yêu cầu về nhận thức. Mấu chốt của chiến lược này không phải là chi tiết cụ thể, mà là ý tưởng đầy khích lệ rằng khả năng tập trung sẽ tỷ lệ thuận với cam kết rèn luyện.

# Quy tắc số 3Thoát khỏi truyền thông xã hội

Năm 2013, tác giả kiêm nhà tư vấn truyền thông xã hội kỹ thuật số Baratunde Thurston đã tiến hành một thử nghiệm. Anh quyết định ngắt kết nối với thế giới trên mạng trong 25 ngày: không Facebook, không Twitter, không Foursquare (một dịch vụ đã trao tặng cho anh danh hiệu “Thị trưởng của năm” vào năm 2011), cả e-mail cũng không. Anh cần nghỉ ngơi. Thurston được bạn bè mô tả là “anh chàng dễ kết nối nhất thế giới”. Anh đã tham gia vào hơn 59.000 cuộc hội thoại trên Gmail và đăng 1.500 bài viết lên Facebook của mình vào năm trước khi anh thực hiện thử nghiệm. Anh giải thích: “Tôi thấy mệt mỏi. Kiệt sức. Tiêu tan hết năng lượng. Suy sụp.”

Nhờ bài viết trên trang bìa tạp chí Fast Company, với tiêu đề đầy kích thích: “#UnPlug” (tạm dịch: Ngắt kết nối), chúng tôi được biết về thử nghiệm của Thurston. Theo bài báo, anh không mất nhiều thời gian để điều chỉnh cuộc sống khi ngắt kết nối. Anh nói: “Vào cuối tuần đầu tiên, tôi có vẻ đỡ lạ lẫm hơn với nhịp sống yên tĩnh. Tôi bớt căng thẳng hơn khi không cập nhật thông tin mới; tôi thấy mình vẫn sống dù chẳng cần dính dáng gì đến Internet.” Thurston đã nói chuyện với những người xa lạ. Anh thưởng thức đồ ăn mà không đăng lên Instagram. Anh đã mua một chiếc xe đạp (“hóa ra việc đạp xe sẽ trở nên dễ dàng hơn nhiều khi bạn không vừa đạp xe vừa cố kiểm tra Twitter”). Thurston than thở: “Niềm vui ngắn chẳng tày gang.” Nhưng anh còn phải điều hành các công ty mới thành lập và phải quảng cáo sách ra thị trường, vì vậy sau 25 ngày, anh đành miễn cưỡng quay trở lại với cuộc sống gắn liền với Internet.

Thử nghiệm của Baratunde Thurston đã tóm tắt ngắn gọn hai điểm quan trọng về mối quan hệ hiện tại của chúng ta với các mạng xã hội như Facebook, Twitter và Instagram, cùng các trang web thông tin giải trí như Business Insider và BuzzFeed – hai trang mạng trực tuyến gây phân tâm mà tôi sẽ gọi chung là “các công cụ mạng” trong các phần tiếp theo. Điểm đầu tiên là chúng ta ngày càng nhận ra rằng các công cụ này đang làm tốn thời gian và giảm khả năng tập trung của mình. Đây là thực tế không còn gây nhiều tranh cãi nữa; tất cả chúng ta đều có thể cảm nhận được nó. Nó là vấn

đề thực sự đối với nhiều người và là vấn đề đặc biệt nghiêm trọng nếu chúng ta muốn cải thiện khả năng làm việc sâu. Ví dụ, ở quy tắc trước, tôi đã mô tả một số chiến lược có thể giúp bạn mài giũa sự tập trung. Những nỗ lực này sẽ trở nên vô cùng khó khăn nếu bạn đồng thời hành xử giống anh chàng Baratunde Thurston trước khi thử nghiệm diễn ra, tức là cho phép cuộc sống của bạn nằm ngoài luồng rèn luyện và đắm chìm trong sự mơ hồ sao lãng của các ứng dụng và trình duyệt. Do ý chí bị hạn chế, các công cụ sẽ càng trở nên hấp dẫn và thu hút sự chú ý của bạn, đồng thời bạn sẽ càng khó tập trung vào những điều quan trọng. Vì vậy, để làm chủ nghệ thuật làm việc sâu, trước tiên bạn phải kiểm soát thời gian và sự chú ý của mình trước vô vàn kẻ thù ở khắp bốn phương tám hướng đang rình rập đánh cắp nó khỏi tay bạn.

Tuy nhiên, trước khi bắt đầu chiến đấu chống lại những thứ gây sao lãng này, chúng ta phải hiểu rõ hơn về chiến trường của mình. Việc này đưa tôi đến với điểm quan trọng thứ hai rút ra từ câu chuyện của Baratunde Thurston: sự bất lực của những người lao động trí óc trong việc thảo luận về công cụ mạng và sự chú ý. Bị quá tải bởi nhu cầu sử dụng các công cụ này, Thurston cảm thấy lựa chọn duy nhất của anh là (tạm thời) hoàn toàn thoát khỏi Internet. Quãng thời gian đoạn tuyệt với Internet[41] là phương án thay thế duy nhất dành cho sự sao lãng mà truyền thông xã hội và thông tin giải trí gây ra, thứ đang ngày càng lan rộng trong các cuộc trao đổi về văn hóa của chúng ta.

[41] Chú ý, thời gian đoạn tuyệt với Internet không giống như ngày Sa-bát Internet được đề cập trong Quy tắc số 2. Ngày Sa-bát Internet yêu cầu bạn phải thường xuyên nghỉ dùng Internet (thường là một ngày cuối tuần), trong khi thời gian đoạn tuyệt với Internet lại mô tả quãng nghỉ dài rời khỏi cuộc sống trên mạng, có thể kéo dài trong nhiều tuần hoặc thậm chí là lâu hơn thế. (TG)

Vấn đề nằm ở chỗ hai lựa chọn này quá thô lệch tới mức vô dụng. Dĩ nhiên, quan niệm cho rằng bạn sẽ từ bỏ Internet là lối ngụy biện vòng vo, không thể xảy ra với hầu hết mọi người (trừ khi bạn là nhà báo đang viết bài về sự phân tâm.) Không ai thực sự muốn làm theo cách của Baratunde Thurston – thực tế này cũng biện minh cho việc duy trì đề nghị thay thế duy nhất được đưa ra: Chúng ta phải chấp nhận trạng thái bị sao lãng hiện tại như một điều không thể tránh khỏi. Ví dụ, bất chấp sự thấu suốt và rõ ràng mà Thurston đã lĩnh hội được trong thời gian đoạn tuyệt với Internet, sau khi thử nghiệm kết thúc,

anh không mất nhiều thời gian để quay trở lại trạng thái sao lãng ban đầu. Vào ngày đầu tiên tôi bắt đầu viết chương này, chỉ khoảng sáu tháng kể từ khi bài viết của Thurston xuất hiện lần đầu trên tạp chí Fast Company, anh chàng này đã gửi hàng tá Tweet trong vài giờ kể từ khi thức dậy.

Quy tắc này còn cố gắng kéo chúng ta ra khỏi vết xe đổ này bằng cách đề xuất một lựa chọn thứ ba: Chúng ta hãy chấp nhận rằng các công cụ này không phải là xấu, một vài trong số đó còn quan trọng đối với thành công và hạnh phúc của bạn, nhưng đồng thời chúng ta cũng phải chấp nhận rằng ngưỡng thời gian và sự chú ý cần dành để truy cập một trang web (không tính dữ liệu cá nhân) nên được thắt chặt hơn và do đó, hầu hết mọi người nên sử dụng ít công cụ như vậy hơn. Nói cách khác, tôi sẽ không bảo bạn phải từ bỏ Internet hoàn toàn giống như Baratunde Thurston đã làm trong 25 ngày vào năm 2013. Nhưng tôi khuyên bạn nên tránh xa trạng thái siêu kết nối đầy sao lãng đã khiến anh quyết tâm thực hiện thử nghiệm quyết liệt đó lúc đầu. Luôn có một vị trí quan trọng để nếu bạn quan tâm đến việc hình thành thói quen làm việc sâu, bạn sẽ phải nỗ lực hết mình để đạt được điều đó.

Để tìm thấy vị trí trung tâm này khi lựa chọn công cụ mạng, bước đầu tiên chúng ta cần thực hiện là hiểu rõ quá trình ra quyết định mặc định hiện tại của hầu hết những người dùng Internet. Vào mùa thu năm 2013, tôi đã hiểu rõ quá trình này nhờ một bài viết giải thích lý do tại sao tôi không bao giờ dùng Facebook. Dù bài viết này chỉ mang tính giải thích mà không hề có ý cáo buộc, nhưng nó đã làm dấy lên nhiều ý kiến phản đối từ các độc giả, họ đáp lại bằng những lời biện minh cho việc sử dụng dịch vụ của họ. Dưới đây là vài lời biện minh:

- “Tôi mê Facebook chủ yếu vì lý do giải trí là chính. Tôi thấy bạn bè ở đó, đăng những bức ảnh buồn cười và đưa ra những nhận xét nhanh chóng.”
- “[Khi] lần đầu tham gia, [tôi không biết tại sao]... Tôi tham gia một diễn đàn truyện ngắn hư cấu chỉ vì tò mò. [Một khi] ở đó, tôi có thể cải thiện được khả năng viết lách và làm quen được với những người bạn tốt.”
- “[Tôi dùng] Facebook vì rất nhiều bạn bè trung học của tôi cũng dùng.”

Đây là những phản hồi (đại diện cho số lượng lớn phản hồi tôi nhận được về chủ đề này) thực sự gây ấn tượng với tôi: Họ thuộc về nhóm ít người đến mức ngạc nhiên. Ví dụ, rõ ràng, người bình luận đầu tiên trong danh sách này

thấy thoải mái khi sử dụng Facebook, nhưng tôi cũng có thể cho rằng người này không thiếu các lựa chọn giải trí khác trước khi sử dụng mạng xã hội này. Tôi cũng cá rằng người dùng này có đầy thú vui khác ngay cả khi dịch vụ này đột nhiên ngắt quãng. Facebook chỉ là một sự bổ sung tùy chọn giải trí (được cho là khá tầm thường) vào vô vàn các hình thức giải trí đang tồn tại.

Một người bình luận khác đã nêu ra lý do kết bạn trên một diễn đàn sáng tác. Tôi không nghi ngờ gì về sự tồn tại của những người bạn này, nhưng chúng ta có thể cho rằng những tình bạn này khá hời hợt – dựa trên việc họ gửi những tin nhắn ngắn gọn qua lại cho nhau thông qua mạng Internet. Những tình bạn hời hợt kiểu này chẳng có vấn đề gì, nhưng có lẽ chúng không thể trở thành trung tâm trong đời sống xã hội của người dùng này. Điều này cũng như thể nói rằng người bình luận đã tái kết nối với bạn bè ở trường trung học: Đây là một hoạt động tiêu khiển thú vị, nhưng hiếm khi nắm giữ vị trí trung tâm trong nhận thức của họ về kết nối xã hội hoặc hạnh phúc.

Để làm rõ, tôi không cố gắng phủ nhận những lợi ích mà họ đưa ra – chúng chẳng có gì là ảo tưởng hay sai lầm. Tuy nhiên, tôi muốn nhấn mạnh rằng đây chỉ là những lợi ích rất nhỏ và có chút ngẫu nhiên. (Ngược lại, nếu thay vào đó, bạn đề nghị ai đó đưa ra lời biện minh cho việc sử dụng mạng lưới toàn cầu (World Wide Web) hoặc e-mail theo cách khái quát hơn, thì các cuộc tranh luận sẽ trở nên cụ thể và hấp dẫn hơn.) Trước nhận xét này, bạn có thể trả lời rằng giá trị là giá trị: Nếu anh/chị có thể tìm thêm một số lợi ích của việc sử dụng một dịch vụ như Facebook – dù nhỏ – thì tại sao lại không sử dụng nó chứ? Tôi gọi cách suy nghĩ này là tư duy lợi-ích-nào-cũng-được, vì nó sẽ đưa ra bất kỳ lợi ích khả thi nào để biện minh hữu hiệu cho việc sử dụng một công cụ mạng. Chi tiết hơn là:

Phương pháp lợi-ích-nào-cũng-được trong việc lựa chọn công cụ mạng: Bạn có thể hợp lý hóa việc sử dụng một công cụ mạng nếu xác định được bất kỳ lợi ích tiềm tàng nào khi sử dụng nó, hoặc bất kỳ điều gì bạn có thể bỏ lỡ nếu không sử dụng nó.

Tất nhiên, vấn đề của cách tiếp cận này nằm ở chỗ nó đã bỏ qua mọi yếu tố tiêu cực đi kèm với các công cụ. Các dịch vụ này được sinh ra để gây nghiện – cướp đi thời gian và sự chú ý từ các hoạt động đóng vai trò hỗ trợ trực tiếp hơn là các mục tiêu chuyên môn và cá nhân (chẳng hạn như làm việc sâu). Cuối cùng, nếu bạn sử dụng các công cụ này vừa đủ, bạn sẽ đạt đến trạng thái

quá tải, kết nối siêu nhiễu loạn đã tác động xấu đến Baratunde Thurston và hàng triệu người khác giống anh. Đây là lúc chúng ta đối diện với bản chất thực sự ngớ ngẩn của lối tư duy lợi-ích-nào-cũng-được. Việc sử dụng các công cụ mạng có thể có hại. Nếu không cố gắng cân nhắc kỹ lợi-hại, mà thay vào đó, bạn lại lấy lợi ích tiềm năng hời hợt nào đó để biện minh cho việc sử dụng vô độ một công cụ, bạn sẽ vô tình làm tê liệt khả năng thành công của chính mình trong ngành lao động trí óc.

Nếu được xem xét khách quan, kết luận này không có gì đáng ngạc nhiên. Trong bối cảnh công cụ mạng lên ngôi như hiện nay, chúng ta đã trở nên thoải mái với tư duy lợi-ích-nào-cũng-được, nhưng nếu thay vào đó, chúng ta quan sát và cân nhắc kỹ lưỡng loại tư duy này trong bối cảnh rộng lớn hơn về lao động có tay nghề, thì đột nhiên đây có vẻ là một cách lựa chọn công cụ thiếu phù hợp. Nói cách khác, khi bạn đặt sang một bên lời biện hộ mang tính cách mạng bao quanh mọi thứ trên Internet – thứ cảm nhận rằng mình đang cam kết toàn tâm toàn ý với "cuộc cách mạng" hoặc là một kẻ ngu dốt trước những đổi mới về khoa học kỹ thuật như đã được tổng kết trong Phần 1 – bạn sẽ sớm nhận ra rằng các công cụ mạng không có gì đặc biệt. Chúng là công cụ, không khác gì cây búa của người thợ rèn hay cây cọ của người họa sĩ, được những người thợ thủ công sử dụng để phục vụ cho công việc của họ (và đôi khi chỉ để giải trí) mà thôi. Trong suốt quá trình lịch sử đó, những người thợ thủ công thường phức tạp hóa và có thái độ hoài nghi khi tiếp xúc với các công cụ mới hay phân vân không biết liệu họ có chấp nhận chúng hay không. Do đó, cách hành xử của người lao động trí óc đối với Internet như đã nêu cũng là điều dễ hiểu – thực tế, những người làm lao động chân tay đang tiếp xúc ngày càng nhiều hơn với thế giới số cũng không thay đổi được thực tế này.

Để hiểu rõ phương pháp cẩn thận lựa chọn công cụ, chúng ta nên bắt đầu từ việc trao đổi với những người kiếm sống bằng cách sử dụng các công cụ (không phải dạng kỹ thuật số) và dựa vào mối quan hệ phức tạp với các công cụ này để có thể thành công. Thật may mắn, tôi đã tìm thấy một anh chàng gầy gò, cao lêu nghêu từng học chuyên ngành tiếng Anh nhưng sau đó lại trở thành một nông dân thành công có tên là Forrest Pritchard.

Forrest Pritchard điều hành Smith Meadows, một nông trại gia đình cách Washington D.C. một giờ lái xe về phía tây – một trong nhiều trang trại nằm

giữa những thung lũng thuộc dãy núi Blue Ridge. Theo tôi được biết, ngay sau khi tiếp quản mảnh đất từ cha mẹ mình, Pritchard đã xóa bỏ hoạt động độc canh truyền thống và hướng tới khái niệm mới lạ về thịt động vật ăn cỏ. Trang trại bỏ qua bán buôn – bạn không thể thấy thịt bò của Smith Meadows ở Whole Foods[42]– để chuyển sang bán trực tiếp cho người tiêu dùng tại các chợ nông sản nhộn nhịp ở Washington, D.C. và khu vực tàu điện ngầm nữa. Nhờ những nỗ lực đó, nông trại đang phát triển mạnh mẽ trong ngành mà các tổ chức nhỏ lẻ hiếm khi có cơ hội thành công.

[42] Whole Foods: Chuỗi siêu thị Mỹ chuyên về thực phẩm không chất bảo quản, màu sắc, hương vị, chất làm ngọt và chất béo hydro hóa. (BTV)

Tôi gặp Pritchard lần đầu tại chợ nông sản địa phương ở công viên Takoma, Maryland, nơi Smith Meadows đang hoạt động kinh doanh hiệu quả. Nếu nhìn thấy Pritchard với chiều cao nổi bật so với hầu hết khách hàng ở vùng ngoại ô này cùng chiếc áo sơ mi bạc màu, bạn sẽ thấy ngay hình ảnh của một người lao động chân tay tự tin với công việc của mình. Tôi gặp anh và tự giới thiệu bản thân, vì công việc đồng áng là một dạng kỹ năng phụ thuộc vào khả năng quản lý tốt các công cụ và tôi muốn tìm hiểu cách một người lao động chân tay trong một lĩnh vực phi kỹ thuật số sẽ tiếp cận nhiệm vụ quan trọng này như thế nào.

Không lâu sau, trong cuộc trao đổi của chúng tôi về chủ đề này, anh nói với tôi rằng: “Dỡ cỏ khô là một ví dụ điển hình. Đó là chủ đề tôi có thể chia sẻ kiến thức cơ bản với anh mà không cần có kiến thức nền về kinh tế.”

Anh giải thích rằng, khi anh tiếp quản Smith Meadows, trang trại đang tự làm cỏ khô để dùng làm thức ăn chăn nuôi trong suốt mùa đông khi không thể chăn thả vật nuôi trên đồng cỏ. Bạn phải dỡ cỏ khô bằng một dụng cụ được gọi là máy ép cỏ: Một thiết bị được lắp sau máy kéo để ép cỏ khô thành các kiện. Nếu nuôi động vật ở Bờ Đông, hẳn bạn sẽ có lý do để sở hữu và vận hành chiếc máy ép cỏ: Vật nuôi của bạn cần cỏ khô. Nhưng tại sao lại phải chi tiền “mua” thức ăn khi cỏ ngon mọc hoang đầy trên mảnh đất của bạn? Do đó, nếu người nông dân áp dụng lối tư duy lợi-ích-nào-cũng-được của người lao động trí óc, chắc chắn anh ta sẽ mua máy ép cỏ khô. Nhưng theo Pritchard giải thích, nếu người nông dân thực sự áp dụng lối tư duy đơn giản thái quá đó: “Tôi đồ rằng họ sẽ sớm phải cắm biển ‘BÁN ĐẤT’ trên chính

mảnh đất của mình thôi.” Thay vào đó, Pritchard, giống như bất kỳ người lao động chân tay nào, đã có quá trình tư duy phức tạp hơn khi đánh giá các công cụ. Sau khi áp dụng quy trình này vào máy ép cỏ, Pritchard nhanh chóng bán nó: Giờ đây, Smith Meadows sử dụng cỏ khô thu mua.

**Đây là lý do tại sao...**

Pritchard nói: “Hãy bắt đầu bằng cách tìm hiểu chi phí làm cỏ khô. Đầu tiên là chi phí nhiên liệu thực tế, chi phí sửa chữa và nhà kho để giữ các kiện cỏ. Bạn cũng phải trả tiền thuế nữa chứ.” Tuy nhiên, những chi phí có thể đo lường trực tiếp này không phải là yếu tố chính dẫn đến quyết định của anh. Thay vào đó, “chi phí cơ hội” mới đáng chú ý. Anh nói thêm: “Nếu làm cỏ khô trong suốt mùa hè, tôi sẽ chẳng thể làm được việc gì khác. Ví dụ, bây giờ tôi sử dụng thời gian đó để chăn nuôi thêm gà lấy thịt để ăn. Chúng tạo ra dòng tiền dương, bởi tôi có thể bán chúng. Ngoài ra, tôi còn có thể dùng phân của chúng để bón cho đất.” Ngoài ra, còn có một vấn đề khôn ngoan không kém khi đánh giá giá trị thứ cấp của một kiện cỏ khô thu mua. Như Pritchard giải thích: “Khi thu mua cỏ khô, tôi có thời gian bán động vật lấy tiền mặt, cũng như có thêm phân bón, có nghĩa là tôi không mất tiền để mua phân bón làm giàu cho đất. Đất đai của tôi cũng không bị xói mòn khi máy móc nặng nề hoạt động liên tục trên nền đất trong suốt mùa hè dài.”

Khi đưa ra quyết định cuối cùng về máy ép cỏ, Pritchard đã bỏ qua chi phí trực tiếp, vốn được coi là lãng phí tiền bạc để chuyển sang những yếu tố mang tính lâu dài cho mảnh đất của mình. Vì những lý do đã nêu, Pritchard kết luận rằng việc thu mua cỏ khô giúp anh có được một mảnh đất màu mỡ hơn. Anh tóm lược: “Sự màu mỡ của mảnh đất là xuất phát điểm của tôi.” Với cách tính toán này, máy ép cỏ khô phải bị loại bỏ.

Hãy lưu ý đến sự phức tạp trong quyết định lựa chọn công cụ của Pritchard. Sự phức tạp này nhấn mạnh một thực tế quan trọng: Quan niệm cho rằng chỉ cần xác định một lợi ích nào đó là đủ để đầu tư tiền bạc, thời gian và sự chú ý đến một công cụ thực sự rất nực cười đối với những người làm ăn như anh. Tất nhiên, chiếc máy ép cỏ cũng mang lại nhiều lợi ích – mọi công cụ tại các quầy hàng nông cụ đều có lợi ích nhất định nào đó. Nhưng tất nhiên nó cũng sở hữu những mặt hạn chế. Pritchard hy vọng quyết định này sẽ hiệu quả. Anh bắt đầu với một nền tảng rõ ràng – trong trường hợp của anh, đất đai màu mỡ giữ vai trò quan trọng trong thành công của công việc anh đang làm

– sau đó, từ nền tảng này, anh hướng tới quyết định cuối cùng về việc liệu có nên sử dụng một công cụ cụ thể nào đó hay không.

Theo tôi, nếu bạn là một lao động trí óc – đặc biệt là một người quan tâm đến việc nuôi dưỡng thói quen làm việc sâu – bạn nên lựa chọn công cụ theo cách của những người lao động chân tay, như nông dân chẳng hạn. Dưới đây là phần khái quát hóa của tôi về chiến lược đánh giá này. Tôi gọi hoạt động lựa chọn công cụ là phương pháp người-lao-động-chân-tay, cái tên dùng để nhấn mạnh rằng, rốt cuộc mục đích của các công cụ là hỗ trợ cho các mục tiêu lớn hơn trong nghề nghiệp.

Phương pháp người-lao-động-chân-tay trong lựa chọn công cụ: Hãy xác định các yếu tố cốt lõi quyết định thành công và hạnh phúc trong công việc và cuộc sống cá nhân của bạn. Chỉ dùng một công cụ khi tác động tích cực của nó đối với những yếu tố này lớn hơn nhiều so với tác động tiêu cực.

Nhớ lưu ý rằng phương pháp người-lao-động-chân-tay trong lựa chọn công cụ đối nghịch với phương pháp lợi-ích-nào-cũng-được. Phương pháp lợi-ích-nào-cũng-được đưa ra mọi ảnh hưởng tích cực tiềm năng để biện minh cho việc sử dụng một công cụ, trong khi phương pháp người-lao-động-chân-tay đòi hỏi những tác động tích cực này ảnh hưởng đến các yếu tố cốt lõi của những gì bạn cho là quan trọng và phải lớn hơn các tác động tiêu cực.

Dù phương pháp người-lao-động-chân-tay bác bỏ tính đơn giản thái quá của phương pháp lợi-ích-nào-cũng-được, nhưng không hề bỏ qua những lợi ích đang hướng mọi người đến các công cụ mạng hoặc đưa ra bất kỳ tuyên bố nào về việc công nghệ “tốt” hay “xấu”: Nó chỉ đơn giản yêu cầu bạn đưa ra bất kỳ công cụ mạng cụ thể nào có tiêu chí đo lường tương tự, xét tới việc các công cụ trong những ngày nghề khác được đưa ra xem xét trong lịch sử làm việc của những người lao động chân tay.

Ở đây, tôi đưa ra ba chiến lược tuân theo quy tắc này để bạn thấy thoải mái hơn khi từ bỏ tư duy lợi-ích-nào-cũng-được, thay vào đó, bạn có thể áp dụng triết lý người-lao-động-chân-tay thận trọng hơn trong việc chọn lựa các công cụ phù hợp với thời gian và sự chú ý của mình. Hướng dẫn này rất quan trọng vì phương pháp người-lao-động-chân-tay không phải là phương pháp theo kiểu mì-ăn-liền. Việc xác định những vấn đề quan trọng nhất trong cuộc sống của bạn, rồi cố gắng đánh giá tác động của các công cụ khác nhau đến những

yếu tố này không thể được thể hiện dưới dạng công thức đơn giản – nhiệm vụ này đòi hỏi sự thực hành và thử nghiệm. Các chiến lược sau đây sẽ cung cấp cho bạn hướng dẫn về hoạt động thực hành và thử nghiệm bằng cách buộc bạn phải xem xét lại các công cụ mạng của mình từ nhiều góc độ khác nhau. Khi được kết hợp với nhau, chúng sẽ giúp bạn tăng cường mối quan hệ tinh tế hơn với các công cụ của mình, từ đó có đủ quyền kiểm soát thời gian và sự chú ý của bản thân trong việc khai thác phần còn lại của các ý tưởng trong Phần 2 để vươn tới thành công.

## Áp dụng luật Số ít Thiết yếu vào những thói quen sử dụng Internet của bạn

Malcolm Gladwell không dùng Twitter. Trong một cuộc phỏng vấn hồi năm 2013, ông giải thích: "Ai nói người hâm mộ muốn liên hệ với tôi trên Twitter?" Sau đó, ông đùa rằng: "Tôi biết rất nhiều người muốn tôi bớt xuất hiện." Michael Lewis, một tác giả có sách bán chạy khác, cũng không sử dụng dịch vụ này, đã giải thích trên diễn đàn The Wire rằng: "Tôi không tweet và tôi không dùng Twitter, tôi thậm chí không thể hướng dẫn bạn biết cách đọc hoặc tìm thấy thông báo Twitter ở đâu." Và như đã đề cập trong Phần 1, George Packer, người từng đoạt giải thưởng của tờ New Yorker, cũng tránh dùng dịch vụ này và mới đây, ông thậm chí còn thấy không cần thiết phải sở hữu một chiếc điện thoại thông minh.

Ba tác giả này không nghĩ rằng Twitter vô dụng. Họ nhanh chóng chấp nhận rằng các tác giả khác thấy nó hữu ích. Trên thực tế, Packer đã thừa nhận không dùng Twitter trong một bài viết phản hồi về bài báo ủng hộ Twitter của David Carr, nhà phê bình truyền thông quá cố của tờ New York Times, trong đó có đoạn:

Và giờ đây, sau gần một năm, liệu Twitter có biến đầu tôi thành đất không? Không đâu, mỗi khoảnh khắc qua đi tôi lại được tận hưởng nhiều thứ hơn mình từng nghĩ, thay vì dành nửa giờ lướt mạng để tìm kiếm thông tin, tôi biết được tin tức trong ngày và cách mọi người phản ứng với nó trong thời gian chờ cà phê tại Starbucks.

Tuy nhiên cùng lúc đó, Gladwell, Lewis và Packer không thấy có dịch vụ nào có thể cung cấp cho họ đủ lợi ích nhằm bù đắp cho những hạn chế của nó trong từng hoàn cảnh cụ thể của họ. Ví dụ, Lewis, người quan ngại rằng việc

vào mạng nhiều hơn sẽ rút cạn năng lượng và làm hạn chế khả năng nghiên cứu hay viết ra những câu chuyện tuyệt vời, lưu ý rằng: “Thật kinh ngạc khi mọi người lại vào mạng quá mức tới vậy. Có rất nhiều hình thức giao tiếp trong cuộc sống không khiến tôi giàu có hơn, chúng chỉ khiến tôi nghèo đi mà thôi.” Về phần Packer, ông lại lo lắng về sự sao lãng và cho rằng: “Twitter là kẽ hở của những con nghiện truyền thông.” Ông đã đi xa tới mức mô tả đam mê của Carr với dịch vụ này là “bức tranh tương lai đáng sợ nhất mà tôi được được đọc trong thập kỷ mới”.

Chúng ta không cần tranh luận về việc liệu quyết định tránh xa Twitter (và các công cụ tương tự khác) của những tác giả này là đúng hay sai, bởi doanh thu bán sách và những giải thưởng của họ đã nói lên tất cả. Thay vào đó, chúng ta có thể sử dụng những quyết định này làm ví dụ rõ ràng cho phương pháp người-lao-động-chân-tay trong việc lựa chọn các công cụ hành động. Trong thời kỳ khi mà rất nhiều lao động trí óc – và đặc biệt là những người lao động trong các lĩnh vực sáng tạo – vẫn bị mắc kẹt trong lối tư duy lợi-ích-nào-cũng-được, thì việc tìm thấy một phương pháp tiến bộ hơn giúp phân loại các dịch vụ như vậy chẳng khác nào một luồng gió mới. Nhưng sự khan hiếm của những ví dụ này đang nhắc nhở chúng ta rằng những đánh giá mang tính tiến bộ và tự tin về loại công cụ này không dễ gặp. Hãy nhớ lại tính phức tạp của quá trình tư duy, được nhắc đến trong mục trước, mà Forest Pritchard phải cân nhắc kỹ càng trước khi đưa ra quyết định về chiếc máy ép cỏ: Đối với nhiều người lao động trí óc cùng nhiều công cụ trong cuộc sống của họ, những quyết định này sẽ không kém phần phức tạp. Do đó, mục tiêu của chiến lược này là cung cấp cho quá trình tư duy một cách giảm bớt sự phức tạp trong việc ra quyết định công cụ nào mới thực sự là quan trọng đối với bạn.

Bước đầu tiên của chiến lược này là xác định mục tiêu quan trọng chủ đạo trong cả công việc và cuộc sống cá nhân của bạn. Ví dụ, nếu đã lập gia đình, mục tiêu cá nhân của bạn có thể liên quan đến việc nuôi dạy con cái thật tốt và thiết lập tôn ti trật tự trong nhà. Trong công việc, mục tiêu này phụ thuộc vào từng ngành nghề. Ví dụ, với vai trò là một giáo sư, tôi luôn theo đuổi hai mục tiêu quan trọng, một là trở thành giảng viên đứng lớp hiệu quả, một chuyên gia cố vấn tích cực cho sinh viên và mục tiêu còn lại là trở thành một nhà nghiên cứu hiệu quả. Dù mục tiêu của bạn có thể khác đi, nhưng điều quan trọng là bạn phải giữ danh sách mục tiêu này chỉ bao gồm những gì phù

hợp và quan trọng nhất với bạn. (Nếu bạn đề ra mục tiêu cụ thể là “1 triệu đô-la doanh thu bán hàng” hay “xuất bản khoảng sáu bài báo một năm”, thì nó lại quá cụ thể so với mục tiêu chúng ta đang nói đến ở đây.) Bạn nên đưa ra mục tiêu trong cả công việc lẫn cuộc sống của mình.

Khi đã xác định được các mục tiêu này, hãy bổ sung hai đến ba hoạt động quan trọng nhất giúp bạn hoàn thành mục tiêu. Những hoạt động này phải đủ cụ thể để giúp bạn hình dung rõ ràng về quá trình thực hiện chúng. Mặt khác, chúng nên mang tính tổng quát đủ để không bị ràng buộc vào một kết quả phải tuân theo nguyên tắc về mặt thời gian. Ví dụ, “tiến hành nghiên cứu tốt hơn” là một mục tiêu quá chung chung (tiến hành nghiên cứu tốt hơn là tiến hành nghiên cứu kiểu gì?), trong khi “hoàn thành báo cáo về các chương trình phát thanh sử dụng giải biên dưới kịp thời cho hội nghị sắp tới” lại quá cụ thể (đó là kết quả một lần). Hoạt động phù hợp trong trường hợp này là: “thường xuyên đọc và hiểu các kết quả nổi trội trong lĩnh vực của mình”.

Bước tiếp theo trong chiến lược này là xem xét các công cụ mạng mà bạn đang sử dụng. Đối với mỗi công cụ, hãy xem xét tỉ mỉ các hoạt động chính mà bạn xác định được và hỏi xem liệu việc sử dụng công cụ có tác động tích cực đáng kể, tác động tiêu cực đáng kể hoặc ít tác động đến việc bạn thực hiện thường xuyên và thành công trong hoạt động này hay không. Giờ thì hãy đi đến một quyết định quan trọng: Hãy sử dụng công cụ này nếu bạn cho rằng nó có những tác động tích cực đáng kể và những tác động này lớn hơn các tác động tiêu cực.

Để minh họa chiến lược này trong thực tiễn, hãy xem xét một nghiên cứu tình huống sau. Vì mục đích của ví dụ này, giả sử nếu được hỏi, Michael Lewis sẽ đưa ra mục tiêu và các hoạt động quan trọng tương ứng cho công việc cầm bút của mình như sau.

Mục tiêu nghề nghiệp: Viết những câu chuyện thú vị và sâu sắc có thể thay đổi cách mọi người nhìn nhận về thế giới.

Các hoạt động chính hỗ trợ mục tiêu này:

- Kiên nhẫn và tập trung nghiên cứu.
- Viết cẩn thận và có chủ đích.

Giờ thì hãy tưởng tượng rằng Lewis sẽ dùng mục tiêu này để xác định liệu có nên sử dụng Twitter hay không. Chiến lược của chúng ta buộc ông phải nghiên cứu về tác động của Twitter đến các hoạt động chính hỗ trợ việc thực hiện mục tiêu mà ông đã liệt kê. Không có bằng chứng nào cho thấy Twitter sẽ giúp Lewis làm tốt hai hoạt động này. Tôi cho rằng hoạt động nghiên cứu sâu sẽ buộc Lewis phải mất nhiều tuần hay nhiều tháng để tìm được vài nguồn thông tin (ông là một bậc thầy trong kỹ năng báo chí tổng hợp với khả năng tổng hợp một câu chuyện gốc từ nhiều nguồn khác nhau); tất nhiên, để viết tốt, người viết phải tập trung và tránh xa sự sao lãng. Trong cả hai trường hợp, ở mức tốt nhất, Twitter có tác động tối thiểu, và ở mức tồi tệ nhất, nó sẽ mang tính tiêu cực tùy thuộc vào sự nhạy cảm của Lewis đối với thuộc tính gây nghiện của dịch vụ. Do đó, Lewis không nên sử dụng Twitter.

Lúc này, bạn có thể phản bác rằng ví dụ hạn chế của chúng tôi hướng vào một mục tiêu duy nhất mang tính phiến diện khi bác bỏ những lĩnh vực mà một dịch vụ như Twitter có thể có cơ hội đóng góp tốt nhất. Cụ thể, đối với các tác giả, Twitter thường đóng vai trò là công cụ tạo dựng kết nối với độc giả, từ đó mang về doanh số bán hàng cao hơn. Tuy nhiên, đối với một tác giả như Michael Lewis, marketing có vẻ không phải là tiêu chí đo lường mục tiêu khi đánh giá những điều quan trọng trong sự nghiệp. Đó là vì danh tiếng của ông có thể đảm bảo rằng ông sẽ có được sự chú ý rộng khắp trên các kênh truyền thông có sức ảnh hưởng lớn nếu cuốn sách thực sự hay. Do đó, ông tập trung hơn vào mục tiêu viết cuốn sách hay hết sức có thể thay vì cố gắng lôi kéo những con số bán hàng thông qua các phương tiện không hiệu quả. Nói cách khác, câu hỏi đặt ra không phải là liệu Twitter có mang lại lợi ích đáng kể nào đó cho Lewis hay không; mà phải là liệu Twitter có gây ảnh hưởng đáng kể và tích cực đến các hoạt động quan trọng nhất trong sự nghiệp của ông hay không.

Thế còn một tác giả kém nổi tiếng hơn thì sao? Trong trường hợp này, quảng cáo sách có thể đóng vai trò thiết yếu hơn trong mục tiêu của họ. Nhưng khi buộc phải xác định hai hoặc ba hoạt động quan trọng nhất hỗ trợ cho mục tiêu này, thì kiểu quan hệ hời hợt giữa cá nhân với cá nhân mà Twitter mang lại cũng không phải là lựa chọn được đưa vào danh sách của họ. Đây là kết quả của một phép toán đơn giản. Giả sử, tác giả của chúng ta gửi 10 tweet cá nhân một ngày, năm ngày một tuần – mỗi lần tác giả đó sẽ kết nối được với một độc giả tiềm năng mới. Giờ đây, hãy tưởng tượng rằng 50% số người

được kết nối theo cách này sẽ trở thành người hâm mộ trung thành chắc chắn mua cuốn sách tiếp theo của tác giả. Trong khoảng thời gian hai năm cần thiết để viết sách, hành động của anh ta tạo ra 2.000 đơn hàng – một con số quá khiêm tốn trên thị trường, nơi mà doanh số bán hàng phải tăng gấp đôi hoặc gấp ba mỗi tuần mới được coi là bán chạy. Một lần nữa, câu hỏi đặt ra không phải là liệu Twitter có mang lại một vài lợi ích hay không mà là liệu nó có cung cấp đủ lợi ích để bù đắp cho thời gian và sự chú ý (hai tài nguyên đặc biệt có giá trị đối với một tác giả) phải bỏ ra hay không.

Chúng ta đã xem xét ví dụ về cách tiếp cận này trong bối cảnh công việc. Giờ hãy tiếp tục xem xét nó trong bối cảnh mục tiêu cá nhân. Cụ thể, hãy áp dụng cách tiếp cận này đối với một trong những công cụ được bảo mật phổ biến nhất trong văn hóa ngày nay: Facebook.

Khi biện minh cho việc sử dụng Facebook (hoặc các mạng xã hội tương tự), hầu hết mọi người đều viện đến tầm quan trọng của chúng đối với cuộc sống xã hội của mình. Với ý nghĩ này, hãy áp dụng chiến lược của chúng tôi để xem liệu Facebook có còn ảnh hưởng tích cực đến khía cạnh này trong các mục tiêu cá nhân của chúng ta hay không. Để làm như vậy, một lần nữa, hãy đưa ra một mục tiêu và các hoạt động hỗ trợ giả định.

Mục tiêu cá nhân: Duy trì tình bạn thân thiết và quý giá với một nhóm quan trọng đối với tôi.

Các hoạt động chính hỗ trợ mục tiêu này:

1. Thường xuyên dành thời gian liên lạc với những người quan trọng nhất đối với tôi (ví dụ: tâm sự, đi ăn, hoặc hoạt động tập thể).

2. Hết lòng hết dạ với những người quan trọng nhất với tôi (ví dụ: sẵn sàng hy sinh để cải thiện cuộc sống của họ).

Không phải ai cũng sẽ có mục tiêu hoặc các hoạt động hỗ trợ chính xác như thế này, nhưng hy vọng bạn hiểu rằng chúng hiệu quả với nhiều người. Giờ đây, hãy lùi lại và áp dụng logic chọn lọc của chiến lược vào ví dụ về Facebook trong bối cảnh mục tiêu cá nhân này. Dĩ nhiên, dịch vụ này có thể mang lại một số lợi ích cho đời sống xã hội của bạn: Nó cho phép bạn liên lạc với những người đã lâu không gặp, duy trì liên lạc sơ sơ với những người

quen biết nhưng không nói chuyện thường xuyên, dễ dàng theo dõi các sự kiện quan trọng trong cuộc sống của mọi người (chẳng hạn như họ đã kết hôn hay chưa, em bé của họ trông như thế nào) và tạo điều kiện để bạn tiếp cận các cộng đồng hoặc nhóm trên mạng phù hợp với sở thích của mình.

Đây là những lợi ích thực sự không thể phủ nhận mà Facebook đã mang lại cho chúng ta, nhưng không có lợi ích nào trong số này tác động tích cực đáng kể đến hai hoạt động chính mà chúng ta đã liệt kê, cả hai hoạt động này đều mang tính ngoại tuyến và cần sự tập trung cao độ. Do đó, chiến lược của chúng tôi sẽ đưa ra một kết luận có lẽ là đáng ngạc nhiên nhưng rất rõ ràng: Dĩ nhiên, Facebook mang lại một số lợi ích cho đời sống xã hội của bạn, nhưng không có gì quan trọng với nhu cầu của bạn trong lĩnh vực này đủ để biện minh cho việc bạn phải dành thời gian và sự chú ý của mình cho chúng.[43]

[43] Chính xác thì loại phân tích này biện minh cho sự vắng mặt của tôi trên Facebook. Tôi chưa bao giờ là thành viên và chắc chắn là mình đã bỏ lỡ nhiều lợi ích nho nhỏ của loại hình mạng xã hội được tóm tắt ở trên, nhưng điều này không ảnh hưởng đến mưu cầu duy trì một cuộc sống xã hội phong phú và bổ ích của tôi tới bất kỳ mức độ đáng chú ý nào. (TG)

Để làm rõ vấn đề, tôi không cho rằng mọi người nên dừng sử dụng Facebook. Thay vào đó, tôi chỉ đưa ra kết luận đó trong nghiên cứu tình huống cụ thể (mang tính đại diện) này. Tuy nhiên, theo tôi, sẽ có những tình huống hợp lý khác dẫn đến kết luận ngược lại. Ví dụ, hãy xem xét trường hợp của một sinh viên năm nhất đại học. Với sinh viên này, việc thiết lập các mối quan hệ mới có thể quan trọng hơn việc củng cố các mối quan hệ hiện tại. Do đó, các hoạt động mà sinh viên này xác định để hỗ trợ mục tiêu phát triển đời sống xã hội của mình có thể bao gồm một số việc như “tham dự thật nhiều sự kiện và giao lưu với nhiều người khác nhau”. Nếu đây là hoạt động chính và bạn đang là sinh viên, một công cụ như Facebook sẽ có tác động tích cực và nên được sử dụng.

Một sĩ quan quân đội đóng quân ở nước ngoài là một ví dụ khác. Đối với người lính này, giữ liên lạc sơ qua thường xuyên với bạn bè và gia đình ở nhà là một ưu tiên chính đáng và có thể được hỗ trợ tốt nhất thông qua các mạng xã hội.

Thông qua những ví dụ này, chúng ta nhận thấy một điểm rõ ràng là chiến lược này, nếu được áp dụng như mô tả, sẽ dẫn đến việc nhiều người hiện đang sử dụng các công cụ như Facebook hoặc Twitter sẽ phải từ bỏ chúng – nhưng không phải tất cả. Về điểm này, bạn có thể phàn nàn về sự độc đoán của chúng tôi khi chỉ cho phép một vài hoạt động chi phối các quyết định về công cụ của bạn. Ví dụ, như chúng tôi đã chia sẻ trước đó, Facebook mang lại nhiều lợi ích cho đời sống xã hội của bạn; tại sao một người lại từ bỏ nó chỉ vì nó không hỗ trợ cho các hoạt động mà chúng ta đánh giá là quan trọng nhất? Tuy vậy, điều quan trọng cần hiểu ở đây là hành động giảm bớt triệt để các ưu tiên này không mang tính độc đoán, mà thay vào đó, chúng được thúc đẩy bởi một ý tưởng liên tục xuất hiện ở nhiều lĩnh vực khác nhau, từ lợi nhuận của khách hàng, bình đẳng xã hội, cho tới ngăn chặn sự cố trong các chương trình máy tính.

Quy luật Số ít Tối thiểu[44]: Trong nhiều trường hợp, 80% kết quả đã định chỉ do 20% nguyên nhân khả thi gây ra.

[44] Ý tưởng này có nhiều dạng thức và tên gọi khác nhau, bao gồm Quy tắc 80/20, Nguyên tắc của Pareto hay nguyên tắc yếu tố rải rác. (TG)

Ví dụ, trường hợp 80% lợi nhuận của doanh nghiệp chỉ đến từ 20% khách hàng, 80% tài sản của một quốc gia nằm trong tay 20% công dân giàu có nhất hoặc 80% sự cố phần mềm máy tính xuất phát từ 20% các lỗi cụ thể được xác định. Hiện tượng này được củng cố bởi cơ sở toán học chính thức (bạn thường mong đợi sự phân chia 80/20 khi mô tả sự phân bổ của luật năng suất so với ảnh hưởng – một loại phân bổ thường xuất hiện khi đo lường số lượng trong thế giới thực), nhưng quy luật này hữu ích nhất là khi được áp dụng cảm tính như một lời nhắc nhở rằng trong nhiều trường hợp, sự phân bổ kết quả không hề đồng đều.

Tiếp theo, hãy giả sử rằng quy luật này sẽ giúp bạn duy trì các mục tiêu quan trọng trong cuộc sống. Như đã lưu ý, chúng ta có thể thực hiện nhiều hoạt động khác nhau để đạt được mục tiêu. Tuy nhiên, quy luật về số ít thiết yếu nhắc nhở chúng ta rằng khoảng 20% hoạt động quan trọng nhất trong số này sẽ mang lại rất nhiều lợi ích. Giả sử, bạn có thể đưa ra con số nào đó trong khoảng 10-15 hoạt động khác biệt và có thể mang lại lợi ích cho mỗi mục tiêu trong cuộc sống của bạn, quy luật này cho biết 2-3 hoạt động đứng đầu

danh sách – số lượng hoạt động mà chiến lược này yêu cầu bạn tập trung vào – sẽ tạo nên hầu hết sự khác biệt trong việc bạn có đạt được mục tiêu đó hay không.

Tuy nhiên, dù chấp nhận kết quả này, bạn vẫn có thể cho rằng mình không nên bỏ qua 80% các hoạt động còn lại có khả năng mang lại lợi ích. Đúng là những hoạt động ít quan trọng hơn này không đóng góp nhiều vào tỷ lệ thành công của mục tiêu như 2-3 mục tiêu đứng đầu danh sách, nhưng chúng vẫn có thể mang lại lợi ích nào đó, vậy thì tại sao không giữ chúng lại? Miễn là bạn không bỏ qua các hoạt động quan trọng hơn, thì việc đề phòng vài hoạt động thay thế ít quan trọng khác cũng chẳng sao cả.

Tuy nhiên, lập luận này lại bỏ qua điểm mấu chốt rằng tất cả hoạt động, bất kể tầm quan trọng của chúng, đều tiêu thụ cùng một quỹ thời gian và sự chú ý có giới hạn của bạn. Do đó, nếu dành thời gian và tâm sức cho các hoạt động có tác động nhỏ, nghĩa là bạn đang lấy đi thời gian dành cho các hoạt động có tác động lớn. Đó là trò chơi có tổng-bằng-không. Và vì thời gian bạn dành cho những hoạt động có tác động lớn mang lại nhiều thành quả hơn những hoạt động có tác động nhỏ, nên càng tập trung nhiều vào những hoạt động có tác động nhỏ, thì tổng lợi ích thu về của bạn càng thấp.

Giới kinh doanh nắm rõ quy luật này. Đây là lý do tại sao việc một công ty nào đó từ bỏ những khách hàng không mang lại lợi nhuận không hề hiếm gặp. Nếu 80% lợi nhuận của họ đến từ 20% khách hàng, vậy thì họ sẽ đạt được doanh thu lớn hơn bằng cách chuyển hướng năng lượng từ khách hàng có tiềm năng thấp sang phục vụ tốt hơn số ít những khách hàng mang lại những giá trị hợp đồng béo bở – mỗi giờ dành cho khách hàng có khả năng sinh lời cao sẽ mang lại nhiều doanh thu hơn mỗi giờ dành cho khách hàng có tiềm năng sinh lợi thấp. Điều này cũng đúng với các mục tiêu nghề nghiệp và cá nhân bạn. Bằng cách lấy thời gian từ các hoạt động có tác động nhỏ – như tìm bạn cũ trên Facebook – để tái đầu tư vào các hoạt động có tác động lớn – như mời một người bạn thân ăn trưa – bạn sẽ dễ dàng đạt được các mục tiêu hơn. Vì thế, từ bỏ một công cụ mạng bằng cách sử dụng tư duy logic không có nghĩa là từ bỏ những lợi ích tiềm năng nhỏ của nó, mà là để khai thác được nhiều hơn những hoạt động đã biết nhằm mang lại nguồn lợi ích lớn lao.

Trở lại với đoạn đầu của mục này, đối với Malcolm Gladwell, Michael Lewis và George Packer, Twitter không hỗ trợ 20% hoạt động tạo ra phần lớn thành

công trong sự nghiệp cầm bút của họ. Dù dịch vụ này có thể mang lại một số lợi ích nhỏ, nhưng khi xem xét tổng thể sự nghiệp của họ, chúng ta có thể nhận thấy họ thành công hơn khi không sử dụng Twitter và chuyển hướng thời gian đó sang những hoạt động sinh lời tốt hơn. Bạn nên cẩn thận như vậy khi quyết định công cụ nào sẽ giúp bạn tận dụng tối ưu thời gian và sự chú ý của mình.

**Thoát khỏi truyền thông xã hội**

Khi Ryan Nicodemus quyết định đơn giản hóa cuộc sống của mình, một trong những mục tiêu đầu tiên của anh là tài sản. Vào thời điểm đó, Ryan sống một mình tại một căn hộ ba phòng ngủ rộng rãi. Suốt nhiều năm, với tâm lý của người tiêu dùng, anh luôn cố hết sức để lấp đầy không gian rộng rãi này. Giờ đây, đã đến lúc anh cần cải tạo lại cuộc sống, bắt đầu từ đống đồ đạc. Chiến lược mà anh triển khai khi mô tả rất đơn giản nhưng lại khá căn bản về mặt khái niệm. Anh đã dành một buổi chiều đóng gói đồ đạc vào những thùng các-tông như thể sắp sửa chuyển nhà. Để khiến những gì mà anh mô tả là một “nhiệm vụ khó khăn” bớt nặng nề hơn, anh gọi đó là “bữa tiệc đóng gói” và giải thích rằng: “Mọi thứ sẽ thú vị hơn khi đó là một bữa tiệc, đúng không nào?”

Sau khi hoàn thành xong công việc đóng gói, Nicodemus dành tuần tiếp theo để xem xét lại một lượt các thói quen hằng ngày của mình. Nếu cần dùng tới thứ gì đó, anh sẽ mở hộp và đặt vào chỗ cũ sau khi sử dụng xong. Vào cuối tuần, anh nhận thấy đa số các đồ vật vẫn nằm im trong các hộp đã đóng gói.

Vì vậy, anh đã loại bỏ chúng.

Rất nhiều đồ đạc thừa thãi trong cuộc sống của chúng ta, một phần vì khi đứng trước hành động loại bỏ thứ gì đó, chúng ta dễ lo lắng rằng: “Nhỡ một ngày nào đó mình cần đến chúng thì sao?” Sau đó, chúng ta dùng sự lo lắng này làm lý do biện minh cho hành động giữ chúng lại. Bữa tiệc đóng gói của Nicodemus là minh chứng rõ ràng cho thấy hầu hết các vật dụng không phải là thứ anh cần và nó hỗ trợ rất lớn cho mục tiêu đơn giản hóa của anh.

Chiến lược cuối cùng cung cấp phương pháp phân loại có hệ thống các công cụ mạng hiện đang chiếm nhiều thời gian và sự chú ý của bạn. Chiến lược này mang đến một cách tiếp cận hoàn toàn khác nhưng mang tính bổ sung

cho những vấn đề tương tự và được lấy cảm hứng từ cách tiếp cận của Ryan Nicodemus nhằm loại bỏ những thứ mà anh không cần đến.

Cụ thể hơn, chiến lược này yêu cầu bạn thực hiện một bữa tiệc đóng gói tương tự các dịch vụ truyền thông xã hội mà bạn hiện đang sử dụng. Tuy nhiên, thay vì "đóng gói", bạn hãy tránh xa chúng trong 30 ngày. Tất cả các dịch vụ bao gồm: Facebook, Instagram, Google+, Twitter, Snapchat, Vine hoặc bất kỳ dịch vụ nào khác phổ biến kể từ khi tôi bắt đầu viết những dòng này. Đừng hủy kích hoạt các dịch vụ này và (điều quan trọng) là không đề cập trên mạng rằng bạn sẽ "biến mất" khỏi đó một thời gian: Chỉ cần ngừng sử dụng chúng, im lặng tuyệt đối mà thôi. Nếu ai đó liên hệ với bạn bằng các phương tiện khác và hỏi tại sao bạn không hoạt động trên một dịch vụ cụ thể nào đó, bạn có thể giải thích, nhưng đừng phá vỡ quy tắc khi nói với mọi người.

Sau 30 ngày tự cô lập khỏi cuộc sống trên mạng, hãy tự hỏi hai câu hỏi sau về mỗi dịch vụ mà bạn đang tạm thời từ bỏ:

1. Liệu 30 ngày qua có hiệu quả hơn đáng kể nếu tôi vẫn sử dụng dịch vụ này không?

2. Mọi người có quan tâm đến việc tôi đang không sử dụng dịch vụ này không?

Nếu câu trả lời của bạn là "không" cho cả hai câu hỏi, hãy ngừng sử dụng dịch vụ đó vĩnh viễn. Nếu câu trả lời của bạn là "có", hãy quay lại sử dụng dịch vụ. Nếu câu trả lời của bạn đủ điều kiện hoặc không rõ ràng, việc có quay lại dùng dịch vụ hay không là tùy bạn, nhưng tôi khuyên bạn nên từ bỏ. (Bạn hoàn toàn có thể quay lại bất cứ lúc nào.)

Chiến lược này thực sự hiệu quả với phương tiện truyền thông xã hội vì trong số các công cụ mạng khác nhau có thể thu hút thời gian và sự chú ý của bạn, những dịch vụ này, nếu được sử dụng vô độ, có thể phá hủy mong muốn làm việc sâu hơn của bạn. Chúng mang đến thông tin được cá nhân hóa ở chế độ liên tục bất ngờ – khiến chúng trở thành thứ gây nghiện, làm tổn hại nghiêm trọng đến nỗ lực sắp xếp và đạt được sự tập trung của bạn. Với những mối nguy này, bạn hy vọng ngày càng có nhiều người lao động trí óc tránh xa hoàn toàn khỏi các công cụ này – đặc biệt là các lập trình viên máy tính hay

các tác giả có sinh kế phụ thuộc khá rõ vào kết quả của sự tập trung khi làm việc. Nhưng điều khiến phương tiện truyền thông xã hội ngấm ngầm gây hại nằm ở chỗ các công ty thu lợi từ sự chú ý của bạn đã thành công với kế hoạch marketing tẩy não đầy thuần thục: Họ đã thuyết phục cả xã hội rằng nếu bạn không sử dụng sản phẩm của họ, bạn có thể bỏ lỡ điều gì đó.

Nỗi sợ rằng bạn có thể bỏ lỡ thứ gì đó rõ ràng có điểm tương đồng với nỗi sợ hãi của Nicodemus về việc hàng loạt đồ đạc trong tủ của anh biết đâu sẽ hữu ích vào một ngày nào đó, vốn là lý do tôi đề xuất một chiến lược hiệu chỉnh song song với bữa tiệc đóng gói của anh. Bằng cách tránh xa các dịch vụ này trong một tháng, bạn có thể thay thế nỗi sợ bỏ lỡ – các sự kiện, các cuộc hội thoại, những trải nghiệm văn hóa chung – bằng một lượng thực tế nhất định. Đối với hầu hết mọi người, thực tế này sẽ xác nhận một điều gì đó vốn có vẻ chỉ rõ ràng khi bạn đã hoàn thành việc giải phóng bản thân khỏi các thông điệp marketing xung quanh các công cụ này: Chúng không thực sự quan trọng đối với cuộc sống của bạn.

Tôi yêu cầu bạn không thông báo về thử nghiệm 30 ngày của mình là vì đối với một số người, một phần của thứ ảo tưởng ràng buộc họ với truyền thông xã hội là suy nghĩ rằng mọi người muốn nghe những gì bạn nói và có thể thất vọng nếu bạn đột nhiên không bình luận nữa. Tôi đang cố tỏ ra lạc quan trong từng câu chữ của mình, nhưng cảm nhận cơ bản này rất phổ biến và cần giải quyết. Ví dụ, khi tôi viết những dòng này, số lượng người theo dõi trung bình đối với mỗi người dùng Twitter là 208. Khi biết có hơn 200 người tình nguyện nghe những gì bạn nói, bạn sẽ dễ tin rằng các hoạt động của bạn trên các dịch vụ này có vai trò rất quan trọng. Xét theo kinh nghiệm của một người kiếm sống bằng việc bán ý tưởng cho mọi người, thì đây quả là một cảm giác gây nghiện vô cùng!

Nhưng đây là thực tế về khán giả trong kỷ nguyên truyền thông xã hội. Trước khi các dịch vụ này ra đời, việc xây dựng quy mô khán giả ngoài bạn bè và gia đình thân thiết của mỗi người là một công việc khó khăn và mang tính cạnh tranh. Chẳng hạn, vào đầu những năm 2000, bất cứ ai cũng có thể lập blog, nhưng để có được thậm chí chỉ một lượng nhỏ khách truy cập mỗi tháng, họ phải đăng những bài viết có giá trị để thu hút sự chú ý của ai đó. Tôi biết điều này khá rõ. Blog đầu tiên của tôi được lập vào mùa thu năm 2003. Nó được gọi một cách khéo léo là Inspiring Moniker. Tôi đã sử dụng

nó để tìm hiểu về cuộc sống với cương vị một sinh viên đại học 21 tuổi. Tôi phải xấu hổ thừa nhận rằng, rất lâu rồi không có ai đọc nó (một thuật ngữ mà tôi đang sử dụng theo nghĩa đen). Một thập kỷ sau, quãng thời gian mà tôi kiên nhẫn thu hút khán giả cho trang blog hiện giờ, Study Hacks, lên đến con số hàng trăm nghìn độc giả mỗi tháng, tôi nhận ra rằng thu hút sự chú ý của mọi người trên mạng là công việc cực kỳ vất vả.

Chỉ có điều bây giờ, chuyện đó đã thành dĩ vãng.

Tôi thừa nhận rằng một trong những yếu tố thúc đẩy truyền thông xã hội phát triển nhanh chóng là khả năng rút ngắn mối liên kết giữa việc tạo ra giá trị thực đầy khó khăn và phần thưởng tích cực khi mọi người chú ý đến bạn. Thế nhưng điều đó đã thay thế sự trao đổi của chủ nghĩa tư bản vô tận bằng hình thức trao đổi của chủ nghĩa tập thể nông cạn: Tôi sẽ chú ý đến những gì anh nói nếu anh chú ý đến những gì tôi nói – bất kể nó có giá trị gì. Ví dụ, blog, tạp chí hoặc chương trình truyền hình chứa nội dung quảng bá một bài đăng Facebook hoặc một trang tin Twitter, trung bình sẽ không thu hút được khán giả nào cả. Nhưng khi đưa vào những quy ước xã hội trên các dịch vụ này, thì cùng nội dung đó sẽ thu hút sự chú ý dưới hình thức Thích và Bình luận. Thỏa thuận ngầm thúc đẩy hành vi này đó là để nhận được sự chú ý (phần lớn là không đáng chú ý) từ bạn bè và người theo dõi, bạn phải đáp lại sự ủng hộ bằng cách dành sự chú ý (cũng không đáng chú ý) đến họ. Bạn "thích" trạng thái mới cập nhật của tôi và tôi sẽ "thích" trạng thái của bạn. Thỏa thuận này tạo ra cho người ta một tầm quan trọng giả tạo mà không cần nhiều nỗ lực đáp lại.

Bằng cách từ bỏ các dịch vụ này mà không thông báo, bạn có thể kiểm tra thực tế trạng thái của mình với tư cách là nhà sản xuất nội dung. Đối với hầu hết mọi người và phần lớn các dịch vụ, tin tức có thể đúng mực – thậm chí không ai ngoài bạn bè thân thiết nhất và gia đình của bạn có thể thấy bạn đã đăng xuất. Tôi thấy mình khó chịu một cách vô cớ khi nói về vấn đề này – liệu có bất kỳ cách giải quyết nào khác không? – nhưng cần phải thảo luận điều này vì mưu cầu tự cho rằng mình là quan trọng là lý do chính khiến mọi người tiếp tục dành thời gian và sự chú ý của mình một cách thiếu suy nghĩ.

Tất nhiên, đối với một số người, thử nghiệm 30 ngày này sẽ rất khó khăn và gây ra nhiều vấn đề. Nếu bạn là một sinh viên đại học hoặc là người kiếm sống nhờ công cụ mạng, thử nghiệm này sẽ làm rối tung cuộc sống của bạn

và sẽ được lưu ý. Nhưng đối với đa số mọi người, tôi ngờ rằng kết quả thực tế của thí nghiệm này, nếu không phải là một cuộc đại tu hoành tráng về thói quen sử dụng Internet, thì cũng là một quan điểm có căn cứ hơn về vai trò của truyền thông xã hội trong cuộc sống hằng ngày của bạn. Các dịch vụ này không nhất thiết phải là huyết quản trong thế giới được kết nối hiện đại của chúng ta như những lời quảng cáo rầm rộ. Chúng chỉ là một sản phẩm, được các công ty tư nhân phát triển, đổ vốn ào ạt, marketing thận trọng với mục đích cuối cùng là thu hút, sau đó bán thông tin và sự chú ý cá nhân cho các nhà quảng cáo. Chúng có thể mang lại niềm vui, nhưng trong lịch trình cuộc sống và mục tiêu của bạn, chúng sẽ gây sao lãng không cần thiết, đe dọa đến khả năng tập trung sâu hơn. Hoặc các công cụ truyền thông xã hội có thể là vấn đề cốt lõi trong cuộc sống của bạn. Bạn sẽ không biết phải làm thế nào cho đến khi được trải nghiệm cuộc sống mà không có chúng.

**Đừng sử dụng Internet để giải trí**

Arnold Bennett là một tác giả người Anh sinh ra vào gần cuối thế kỷ XX – thời kỳ hỗn loạn của nền kinh tế quê hương ông. Cuộc cách mạng công nghiệp đã được khuấy động trong nhiều thập kỷ tính đến thời điểm đó đã nhận được đủ nguồn vốn thặng dư từ các nguồn lực của đế quốc để tạo ra một giai cấp mới: giai cấp công nhân cổ cồn trắng. Giờ đây, bạn có thể nhận được một công việc, dành vài giờ mỗi tuần trong văn phòng và đổi lại, nhận được một mức lương ổn định đủ để trang trải cuộc sống gia đình. Lối sống đó rất quen thuộc trong thời kỳ hiện tại, nhưng với Bennett và những người đương thời, điều này còn quá mới mẻ và có phần gây căng thẳng theo nhiều cách. Mối bận tâm lớn nhất của Bennett là thành viên của giai cấp mới này thiếu cơ hội sống một cuộc đời trọn vẹn.

Vào năm 1910, Bennett đã viết trong cuốn sách kỹ năng kinh điển mang tên How to Live on 24 Hours a Day (tạm dịch: Làm cách nào để sống 24 giờ mỗi ngày): “Hãy lấy một người dân London làm việc tại một văn phòng làm ví dụ, người này phải làm việc từ 10 giờ sáng đến 6 giờ tối chưa kể thời gian di chuyển tới chỗ làm và về nhà mất 50 phút mỗi lượt”. Ông lưu ý rằng người làm công ăn lương ở London này còn lại hơn 16 tiếng một chút ngoài giờ làm việc. Đối với Bennett, khoảng thời gian này rất lớn, nhưng hầu hết những người trong tình huống này lại không nhận ra tiềm năng thực sự của nó. Ông nói thêm: “Sai lầm lớn mà anh chàng nhân viên điển hình của tôi mắc phải

trong ngày” là dù không thực sự thích công việc này (anh ta chỉ xem nó như một phương tiện để sống “qua ngày”), nhưng anh ta vẫn kiên trì coi khoảng thời gian làm việc từ 10 giờ sáng đến 6 giờ tối là “một ngày”, còn thời gian trước và sau giờ làm việc chỉ là phần phụ. Đây là thái độ mà Bennett lên án là “hoàn toàn vô lý và không lành mạnh”.

Vậy phương án thay thế cho tình trạng này là gì? Bennett gợi ý rằng anh chàng nhân viên điển hình kia nên coi 16 tiếng còn lại ngoài giờ làm việc là “ngày trong ngày” và giải thích rằng: “trong 16 tiếng rảnh rang đó; anh ta không phải là người kiếm tiền; không bận tâm tới vấn đề tiền bạc; và cũng vẫn ổn với thu nhập cá nhân.” Theo đó, anh ta nên sử dụng thời gian như một “nhà quý tộc”: nâng cao năng lực cải thiện bản thân – một nhiệm vụ mà theo Bennett chủ yếu có liên quan đến việc đọc văn chương và thơ ca kinh điển.

Bennett đã viết về những vấn đề này cách đây hơn một thế kỷ. Bạn có thể cho rằng, trong những thập kỷ đầy biến động từ đó tới nay, khoảng thời gian mà tầng lớp trung lưu này bùng nổ về số lượng khắp toàn cầu, thì tư duy của chúng ta về thời gian tiêu khiển cũng thay đổi dần. Nhưng không phải vậy. Nếu có, thì với sự trỗi dậy của Internet và nền kinh tế ít để ý đến dân trí mà nó hỗ trợ, trung bình, một nhân viên có tuần làm việc 40 giờ – đặc biệt là những người sống trong thế hệ Thiên niên kỷ hiểu biết về công nghệ như tôi – đã chứng kiến chất lượng thời gian giải trí của họ vẫn ở trong trạng thái suy thoái, bao gồm việc chủ yếu là lơ đễnh nhấp chuột vào các kênh giải trí kỹ thuật số ít phổ biến nhất. Nếu Bennett còn sống đến giờ, ông có thể sẽ rất tuyệt vọng trước sự thiếu tiến bộ trong kỷ nguyên phát triển con người này.

Phải nói rõ rằng tôi không quan tâm đến nền tảng đạo đức đằng sau những gợi ý của Bennett. Tầm nhìn của ông về nâng cao ý thức và tư duy trong giới trung lưu bằng cách đọc thơ và những cuốn sách tuyệt vời có phần xưa cũ và cổ điển. Nhưng nền tảng logic trong gợi ý đó, rằng bạn nên và có thể sử dụng thời gian rảnh ngoài công việc một cách có chủ đích, vẫn còn hữu hiệu cho đến ngày nay – đặc biệt là đối với mục tiêu của quy tắc này, nhằm làm giảm tác động của các công cụ mạng đến khả năng làm việc sâu của chúng ta.

Cụ thể hơn, trong các chiến lược đã được thảo luận từ đầu đến giờ về quy tắc này, chúng ta vẫn chưa dành nhiều thời gian cho loại công cụ mạng đặc biệt có liên quan đến cuộc chiến tìm kiếm sự tập trung sâu: các trang web giải trí được thiết kế để thu hút và duy trì sự chú ý của bạn càng lâu càng tốt. Tại

thời điểm tôi viết những dòng này, các kiểu trang web phổ biến nhất bao gồm Huffington Post, BuzzFeed, Business Insider và Reddit. Danh sách này chắc chắn sẽ còn tiếp tục kéo dài không ngừng, nhưng điểm chung của chúng đều nằm ở việc sử dụng các tiêu đề được thiết kế cẩn thận, nội dung dễ tiếp thu, thường được mài giũa để thu hút tối đa sự chú ý của người xem.

Khi bạn tiếp cận bài viết trên một trong các trang web này, các liên kết ở bên cạnh hoặc cuối mỗi trang sẽ cho phép bạn nhấp vào một trang khác và một trang khác nữa. Mọi thủ thuật có sẵn về tâm lý con người, từ danh sách các tiêu đề "phổ biến" hoặc "theo xu hướng", đến việc sử dụng hình ảnh bắt mắt đều nhằm mục đích giữ chân bạn. Ví dụ, tại thời điểm này, một số bài báo phổ biến nhất trên BuzzFeed là: "17 Words That Mean Something Totally Different When Spelled Backward" (tạm dịch: 17 từ có nghĩa hoàn toàn khác khi đọc ngược lại) và "33 Dogs Winning at Everything" (tạm dịch: 33 chú chó làm được mọi việc).

Các trang web này đặc biệt có hại sau khi ngày làm việc kết thúc, khi mà thời gian rảnh rỗi trong lịch trình sẽ khiến bạn sa đà vào chúng. Nếu đang xếp hàng, chờ đợi một chương trình truyền hình hay sắp dùng bữa xong, các trang web này đảm bảo sẽ giúp bạn bớt buồn chán. Tuy vậy, như tôi đã lập luận trong Quy tắc số 2, hành vi này rất nguy hiểm, vì nó làm suy giảm khả năng chống lại sự sao lãng, khiến khả năng làm việc sâu sau này trở nên khó khăn hơn khi bạn thực sự muốn tập trung vào làm việc. Tệ hơn là vì không tham gia vào các công cụ mạng này, nên bạn không thể dễ dàng xóa chúng khỏi cuộc sống chỉ bằng cách từ bỏ. Chúng luôn sẵn sàng ở đó, chỉ cách bạn một cú kích chuột mà thôi.

May thay, Arnold Bennett đã xác định được giải pháp cho vấn đề này từ hàng trăm năm trước: Hãy suy nghĩ nhiều hơn trong thời gian giải trí của bạn. Nói cách khác, chiến lược này cho thấy khi nhắc đến sự thư giãn, đừng mặc định bạn phải dán mắt vào bất cứ thứ gì thu hút sự chú ý, mà thay vào đó, hãy nghĩ trước xem bạn muốn sử dụng "ngày trong ngày" của mình như thế nào. Các trang web gây nghiện được đề cập ở trên sẽ vẫn còn đó: Nếu bạn không ấn định cho bản thân một công việc cụ thể để làm trong một khoảng thời gian nhất định, chúng sẽ luôn là một lựa chọn hấp dẫn. Còn nếu bạn lấp đầy các khoảng thời gian rảnh bằng một hoạt động nào đó chất lượng hơn, chúng sẽ không thể thu hút được sự chú ý của bạn.

Do đó, điều quan trọng là bạn phải xác định trước những việc sẽ làm vào buổi tối và cuối tuần. Những sở thích đã thành hình chính là lựa chọn phù hợp cho những khoảng thời gian đó, bởi chúng cung cấp hành động cụ thể với các mục tiêu cụ thể để lấp đầy thời gian của bạn. Dành thời gian đọc sách mỗi đêm, theo cách của Bennett, sẽ giúp bạn xử lý dần dần đống sách yêu thích của mình, tất nhiên cũng là một lựa chọn không tồi như tập thể dục hoặc chăm sóc một mối quan hệ (gặp gỡ ai đó trực tiếp) vậy.

Ví dụ, năm nào tôi cũng sắp xếp thời gian đọc rất nhiều sách, với tư cách là một giáo sư, tác giả hay một người cha (trung bình, tôi thường đọc 3-5 cuốn sách cùng lúc). Tôi làm được điều này vì một trong những hoạt động giải trí được lên lịch trước của tôi sau khi các con đã ngủ say là đọc một cuốn sách thú vị. Kết quả là, điện thoại thông minh và máy tính cùng các tác nhân gây phân tâm khác thường bị bỏ xó sau khi tôi kết thúc ngày làm việc cho đến sáng hôm sau.

Bạn có thể lo lắng rằng việc bổ sung những lịch trình như vậy vào thời gian thư giãn sẽ làm mất đi mục đích của hoạt động giải trí, đòi hỏi sự giải phóng hoàn toàn khỏi các kế hoạch hoặc nghĩa vụ theo quan điểm của nhiều người. Chẳng phải một buổi tối có lịch trình định sẵn như thế sẽ khiến bạn mệt mỏi – không được thư thái – sẵn sàng cho một ngày làm việc mới vào hôm sau hay sao? Bennett đã dự đoán được mối lo này. Ông lập luận rằng mọi người lo lắng như vậy vì họ hiểu nhầm về tác nhân tiếp thêm sinh lực cho tinh thần của con người:

Gì chứ? Bạn nói rằng việc dành trọn năng lượng cho 16 tiếng đó sẽ làm giảm giá trị của tám tiếng hành chính ư? Không phải vậy. Trái lại, nó chắc chắn sẽ làm gia tăng giá trị của tám tiếng này. Một trong những điểm cốt yếu mà anh chàng viên chức điển hình trong ví dụ của tôi phải nắm được là: trí lực có khả năng thực hiện liên tục một nhiệm vụ khó khăn; bộ phận này không biết mệt mỏi như cánh tay hoặc đôi chân. Tất cả những gì chúng muốn là thay đổi – chứ không phải là sự nghỉ ngơi, ngoại trừ trong giấc ngủ.

Theo kinh nghiệm của tôi, phân tích này rất đúng. Nếu bạn để tâm trí bận rộn làm gì đó trong suốt thời gian tỉnh táo, bạn sẽ kết thúc một ngày trọn vẹn hơn và bắt đầu ngày mới thoải mái hơn, thay vì buông thả để tâm trí chìm đắm trong nhiều giờ lướt web vô tổ chức và lơ đễnh.

Tóm lại, nếu bạn không muốn bị các trang web giải trí ngốn hết thời gian và sự chú ý của mình, hãy tập trung vào các hoạt động có lợi cho não bộ. Việc này không chỉ giúp bạn cưỡng lại sự phân tâm và cải thiện sự tập trung, mà còn có thể đáp ứng được mục tiêu trải nghiệm đầy tham vọng của Arnold Bennett, đó là sống chứ không chỉ tồn tại.

# Quy tắc số 4Loại bỏ những thứ hời hợt

Mùa hè năm 2007, công ty phần mềm 37signals (giờ là Basecamp) đã triển khai một thử nghiệm: Họ rút ngắn tuần làm việc từ năm ngày xuống còn bốn ngày một tuần. Nhân viên của họ có vẻ vẫn hoàn thành cùng một lượng công việc với lượng thời gian ít hơn một ngày, vì vậy, họ đã thực hiện thay đổi này vĩnh viễn: Hằng năm, từ tháng Năm đến tháng Mười, các nhân viên của 37signals chỉ làm việc từ thứ Hai đến thứ Năm (trừ bộ phận hỗ trợ khách hàng vẫn làm việc cả tuần). Theo nhà đồng sáng lập công ty, Jason Fried, chia sẻ trong một bài đăng trên blog về quyết định này: "Mọi người nên tận hưởng nắng gió mùa hè."

Không lâu sau, những lời bàn tán bắt đầu xuất hiện trong giới báo chí. Vài tháng sau khi Fried công bố quyết định của công ty về chính sách tuần làm việc bốn ngày vĩnh viễn, nhà báo Tara Weiss đã viết một bài báo quan trọng trên tờForbes có tựa đề: "Tại sao tuần làm việc bốn ngày lại không hiệu quả." Cô tóm tắt lập luận của mình về chiến lược này như sau:

Gói gọn 40 tiếng làm việc thành 4 ngày chưa hẳn đã là cách làm việc hiệu quả. Nhiều người thấy rằng tám tiếng làm việc đã đủ vất vả rồi; giờ anh lại buộc họ phải làm thêm hai tiếng nữa mỗi ngày. Việc này có thể gây suy giảm tinh thần và năng suất làm việc.

Fried đã nhanh chóng đáp lại. Trong một bài đăng trên blog có tiêu đề "Forbes Misses the Point of the 4-Day Work Week" (tạm dịch: Forbes đã bỏ lỡ điểm mấu chốt của tuần làm việc bốn ngày), anh bắt đầu bằng cách đồng tình với giả thuyết của Weiss về việc nó sẽ gây căng thẳng cho người lao động khi phải gói nỗ lực 40 tiếng trước kia thành bốn ngày làm việc. Nhưng anh cũng đã làm rõ, đó không phải là ý tưởng của anh. Anh viết: "Điểm mấu chốt của tuần làm việc bốn ngày là làm ít việc hơn." Không phải là bốn ngày, mỗi ngày làm việc 10 tiếng mà là bốn ngày, mỗi ngày làm việc 8 tiếng như cũ."

Ban đầu, điều này có vẻ khó hiểu. Fried tuyên bố trước đó rằng nhân viên của

anh đã hoàn thành khối lượng công việc của năm ngày trong bốn ngày. Tuy nhiên, giờ đây, anh lại tuyên bố rằng nhân viên của mình đang làm việc ít giờ hơn. Làm sao mà cả hai tuyên bố này đều đúng được cơ chứ? Hóa ra, sự khác biệt nằm ở vai trò của làm việc hời hợt. Fried nói thêm rằng:

Rất ít người làm việc thậm chí là tám tiếng một ngày. Bất chấp những cuộc họp, sự gián đoạn, lướt web, tranh chấp nơi công sở và việc riêng thường xâm nhập vào ngày làm việc thông thường, bạn chỉ cần có vài giờ làm việc tập trung đã là may mắn lắm rồi.

Giảm bớt thời gian làm việc chính thức sẽ giúp siết chặt những khoảng thời gian dư thừa trong tuần làm việc điển hình. Khi mọi người không có nhiều thời gian để hoàn thành công việc, họ sẽ càng trân trọng khoảng thời gian hơn. Họ sẽ biết tiết kiệm và đó là điều tốt. Họ sẽ không lãng phí thời gian cho những việc không quan trọng. Khi có ít thời gian hơn, bạn thường sử dụng chúng khôn ngoan hơn.

Nói cách khác, việc 37signals cắt giảm thời gian làm việc trong tuần đã loại bỏ được hiện tượng làm việc hời hợt để có thể tập trung làm việc sâu, từ đó nhanh chóng hoàn thành những công việc quan trọng. Những công việc hời hợt khoác cái mác "khẩn cấp" ngay trước mắt hóa ra lại là không hề cần thiết đến bất ngờ.

Thử nghiệm này cũng tạo ra một phản ứng tất yếu là nghi vấn về việc chuyện gì sẽ xảy ra nếu 37signals tiến thêm một bước nữa. Nếu việc loại bỏ những giờ làm việc hời hợt gần như không ảnh hưởng nhiều đến kết quả cuối cùng, vậy điều gì sẽ xảy ra nếu họ không chỉ loại bỏ những công việc hời hợt mà còn thay thế khoảng thời gian mới được phục hồi này bằng công việc chuyên sâu tập trung hơn? May mắn thay, sự tò mò của chúng ta đã được hóa giải, công ty đã sớm đưa ý tưởng táo bạo này vào thử nghiệm.

Fried luôn quan tâm đến chính sách của các công ty công nghệ như Google, nơi cho phép nhân viên được dành 20% thời gian làm việc để tập trung vào các dự án riêng. Dù rất thích ý tưởng này, nhưng anh cũng cảm thấy việc loại bỏ một ngày ra khỏi mỗi tuần làm việc bận rộn không đủ để hỗ trợ loại hình làm việc sâu không bị gián đoạn có thể tạo nên những bước đột phá thực sự. Anh giải thích rằng: "Tôi muốn dành năm ngày liên tiếp hơn là năm ngày trong suốt năm tuần. Như vậy, ý tưởng là chúng tôi sẽ đạt được những kết

quả tốt hơn khi mọi người có một khoảng thời gian dài làm việc mà không bị gián đoạn.”

Để kiểm chứng cho giả thiết này, 37signals đã tiến hành một bước đi táo bạo: Công ty cho nhân viên nghỉ việc cả tháng Sáu để tập trung vào các dự án riêng của họ. Đó sẽ là khoảng thời gian không có bất kỳ nghĩa vụ công việc tầm phào nào – không có các cuộc họp kiểm điểm, không có biên bản ghi nhớ và may thay là không có cả các buổi trình chiếu PowerPoint. Vào cuối tháng, công ty sẽ tổ chức một “ngày thuyết trình ý tưởng” để nhân viên chia sẻ ý tưởng mà họ đang nghiên cứu.

Tóm tắt về thử nghiệm trong một bài báo trên tờ Inc., Fried cho rằng đó là một thành công. Ngày thuyết trình ý tưởng đã mang lại hai dự án sớm được đưa vào triển khai: Một bộ các công cụ tốt hơn để xử lý hoạt động hỗ trợ khách hàng và hệ thống hiển thị dữ liệu giúp công ty nắm rõ cách khách hàng sử dụng sản phẩm của họ. Những dự án này được dự đoán sẽ mang lại giá trị đáng kể cho công ty, nhưng chúng gần như chắc chắn sẽ không thể ra đời nếu công ty không tạo cho nhân viên của mình những khoảng thời gian làm việc tập trung sâu. Để phát huy hết mức tiềm năng của mình, họ cần hàng chục giờ nỗ lực không bị sao lãng.

“Làm thế nào chúng ta có thể dừng hoạt động của công ty trong suốt một tháng để ‘bù đầu’ trong những ý tưởng mới đây?” Fried hỏi. “Sao lại không cơ chứ?”

Các thử nghiệm của 37signals nêu bật lên một thực tế quan trọng rằng: Những công việc hời hợt đang ngày càng kiểm soát thời gian và sự chú ý của người lao động trí óc thường không mấy quan trọng vào thời điểm trước mắt. Đối với hầu hết các công ty, nếu loại bỏ số lượng đáng kể những việc tầm phào này, kết quả họ thu về vẫn không bị ảnh hưởng gì. Và như Jason Fried đã khám phá ra, nếu không chỉ loại bỏ công việc hời hợt mà còn thay thế nó bằng thời gian tiết kiệm được để làm việc sâu hơn, công ty sẽ không chỉ tiếp tục hoạt động; mà còn có thể thành công hơn nữa.

Quy tắc này yêu cầu bạn áp dụng những hiểu biết này vào đời sống công việc của mình. Các chiến lược tiếp theo được đưa ra để giúp bạn xác định rõ sự hời hợt trong lịch trình làm việc hiện tại, sau đó cắt giảm chúng đến mức tối đa – để có thể dành nhiều thời gian tập trung sâu vào những hoạt động quan

trọng nhất.

Tuy nhiên, trước khi đi sâu vào chi tiết của các chiến lược này, chúng ta cần phải đối mặt với thực tế rằng lối tư duy chống lại sự hời hợt trong công việc này có một hạn chế. Giá trị của làm việc sâu vượt rất xa so với giá trị của làm việc hời hợt, nhưng điều này không có nghĩa là bạn phải theo đuổi một lịch trình mà tất cả thời gian của bạn đều dành để tập trung sâu. Đôi lúc, bạn cũng cần một số công việc hời hợt để cập nhật thông tin cho những công việc chuyên sâu của mình. Bạn có thể tránh kiểm tra e-mail cứ 10 phút một lần, nhưng bạn không thể không bao giờ trả lời các e-mail quan trọng. Theo nghĩa này, chúng ta nên coi mục tiêu của quy tắc này là tiết chế những công việc hời hợt thay vì loại bỏ hoàn toàn chúng ra khỏi lịch trình.

Đây là một vấn đề về khả năng nhận thức. Làm việc sâu sẽ gây mệt mỏi vì nó buộc bạn phải dốc hết sức lực. Các nhà tâm lý học về hiệu suất làm việc đã nghiên cứu rộng rãi về việc một cá nhân cần bao nhiêu nỗ lực như vậy để duy trì sự chuyên tâm và tỉnh táo trong một ngày nhất định.[45] Trong bài báo về thực hành có chủ ý, Anders Ericsson và các cộng sự đã khảo sát những nghiên cứu này. Họ lưu ý rằng đối với những người mới làm quen với phương pháp này (ví dụ điển hình là một đứa trẻ trong giai đoạn đầu phát triển kỹ năng). Một giờ mỗi ngày là một giới hạn hợp lý. Đối với những người đã quen với cường độ hoạt động cao, giới hạn sẽ lên tới bốn giờ, nhưng hơn nữa thì hiếm gặp.

[45] Những nghiên cứu tôi trích dẫn tập trung vào việc hoạt động thực hành có chủ ý – về căn bản (nhưng không hoàn toàn) trùng lặp với định nghĩa chúng tôi đưa ra về làm việc sâu. Theo mục đích của chúng tôi, thực hành có chủ ý là một phương án thay thế hiệu quả cho danh mục chung các nhiệm vụ đòi hỏi nhận thức, mà làm việc sâu là một mục trong đó. (TG)

Điều này có nghĩa là khi đã đạt đến giới hạn làm việc sâu của mình trong một ngày nhất định, hiệu suất sẽ giảm dần nếu bạn cố gắng nhồi nhét thêm công việc. Do đó, làm việc hời hợt sẽ không gây ra nguy hiểm cho đến khi bạn cố tham làm việc sâu khi đã quá tải. Lúc đầu, cảnh báo này có vẻ lạc quan. Ngày làm việc điển hình kéo dài 8 tiếng. Người làm việc sâu chỉ có thể dành tối đa 4 tiếng ở trạng thái tập trung chuyên sâu thực sự. Sau đó, bạn có thể thoải mái dành nửa ngày đắm mình trong những công việc hời hợt mà không lo gì đến

ảnh hưởng tiêu cực. Phân tích này đã bỏ lỡ mất rủi ro là lượng thời gian rất dễ dàng bị tiêu tốn, đặc biệt là khi xét đến ảnh hưởng của các cuộc họp, cuộc hẹn, cuộc gọi và các sự kiện được lên lịch khác. Đối với nhiều công việc, khoảng thời gian hời hợt này có thể còn khiến bạn ngạc nhiên với thời gian ít ỏi còn lại để làm việc sâu.

Ví dụ, công việc của tôi với tư cách là một giáo sư về cơ bản ít bị ảnh hưởng bởi những cam kết như vậy hơn, nhưng dù vậy, chúng cũng thường chiếm rất nhiều thời gian của tôi, đặc biệt là trong suốt năm học. Ví dụ, hãy xem một ngày ngẫu nhiên trong lịch trình của tôi ở học kỳ trước (tôi viết bài này trong một tháng hè yên tĩnh), tôi thấy mình có một cuộc họp kéo dài từ 11 giờ đến 12 giờ, một cuộc họp nữa từ một 1 giờ đến 2 giờ 30 phút và lên lớp lúc 3 giờ đến 5 giờ. Ngày làm việc tám tiếng của tôi trong ví dụ này vừa bị khấu trừ mất bốn tiếng. Ngay cả khi tôi tiết chế hết mức những công việc tầm phào còn lại (e-mail, các nhiệm vụ) trong nửa giờ, tôi vẫn còn cách xa mục tiêu bốn tiếng làm việc sâu mỗi ngày. Nói cách khác, dù chúng ta không có khả năng dành cả ngày ở trạng thái tập trung sâu, thì thực tế này cũng không làm giảm bớt tính cấp thiết của việc tiết giảm công việc hời hợt, bởi ngày làm việc của người lao động trí óc điển hình thường dễ bị phân mảnh hơn nhiều so với những gì mọi người còn bán tín bán nghi.

Tóm lại, tôi khuyên bạn nên suy xét lại kỹ càng những công việc tầm phào vì thiệt hại của chúng thường bị đánh giá thấp trong khi tầm quan trọng của chúng lại được đánh giá quá cao. Bạn không thể tránh khỏi chúng tuyệt đối, nhưng bạn phải tiết chế chúng sao cho chúng không thể cản trở khả năng tận dụng tối đa mọi nỗ lực làm việc sâu chi phối tầm ảnh hưởng của bạn. Các chiến lược tiếp theo sẽ giúp bạn ứng phó với thực tế này.

## Lập kế hoạch cho mỗi phút trong ngày

Nếu bạn ở độ tuổi từ 25 đến 34 và sống tại Anh, bạn có thể đang xem tivi quá nhiều. Năm 2013, cơ quan cấp phép truyền hình của Anh đã khảo sát các khán giả truyền hình về thói quen của họ. Những người trong độ tuổi 25-34 tham gia cuộc khảo sát ước tính rằng họ dành khoảng 15-16 tiếng mỗi tuần để xem tivi. Con số này có vẻ nhiều, nhưng thực ra đánh giá đó vẫn còn chưa đúng. Chúng tôi biết được điều này bởi khi nói đến thói quen xem tivi, chúng tôi đã biết được một sự thật. Ban Nghiên cứu Khán giả của các Đài truyền hình (tương đương với Công ty Nielsen của Mỹ) đã đặt các máy đo trong các

hộ gia đình kiểu mẫu đại diện ghi lại chính xác thời gian xem tivi thực tế. Hóa ra, những người trong độ tuổi 25-34 nghĩ rằng họ xem 15 tiếng một tuần, nhưng thực tế, họ đã dành khoảng 28 tiếng ngồi trước màn hình tivi.

Không chỉ riêng người Anh mới đưa ra ước tính “không cân xứng” so với thực tế về số giờ xem tivi. Khi xem xét các nhóm khác nhau tự ước đoán các hành vi khác nhau, những khoảng cách này cũng không có gì khác. Trong một bài báo trên tờ Wall Street Journal với chủ đề này, tác giả chuyên viết sách kinh doanh Laura Vanderkam đã chỉ ra một vài ví dụ tương tự. Một cuộc khảo sát của Tổ chức Giấc ngủ Quốc gia cho biết người Mỹ nghĩ rằng họ đang ngủ trung bình khoảng bảy tiếng mỗi đêm. Nhưng Khảo sát Sử dụng Thời gian ở Mỹ đã yêu cầu mọi người đo giấc ngủ thực tế của mình và con số được đưa ra là 8,6 tiếng. Một nghiên cứu khác lại phát hiện ra rằng những người tuyên bố phải làm việc từ 60-64 tiếng mỗi tuần thì thực sự chỉ đang làm việc khoảng hơn 44 tiếng mỗi tuần, trong khi những người tuyên bố làm việc hơn 75 tiếng mỗi tuần chỉ thực sự làm việc chưa đến 55 tiếng.

Những ví dụ này nhấn mạnh một điểm quan trọng rằng: Chúng ta thường dành phần lớn thời gian trong ngày ở chế độ mất kiểm soát – không chú tâm suy nghĩ đến việc đang làm trước mắt. Đây là một vấn đề. Ngăn cản những công việc hời hợt lẻn vào lịch biểu của bạn là việc làm rất khó khăn nếu bạn không thẳng thắn đối mặt với cán cân làm việc sâu và làm việc hời hợt hiện tại của mình, sau đó tự hình thành thói quen tạm dừng trước khi hành động và tự hỏi: “Điều gì có ý nghĩa nhất với mình vào lúc này?” Chiến lược được mô tả trong các đoạn sau sẽ giúp bạn thực thi những hành vi này. Lúc đầu, đó có vẻ là một ý tưởng cực đoan, nhưng nó sẽ sớm chứng minh được giá trị trong việc giúp bạn tận dụng tối đa khả năng làm việc sâu để lập kế hoạch cho mỗi phút trong ngày.

Đây là gợi ý của tôi: Vào đầu ngày làm việc, hãy mở một trang mới trong cuốn sổ ghi chép để chuẩn bị lập kế hoạch. Ở phía bên trái trang, hãy đánh theo thứ tự từ trên xuống lần lượt các giờ trong ngày, bao gồm toàn bộ số giờ làm việc. Giờ đến phần quan trọng: Hãy chia giờ làm việc của bạn thành các khối và ghi chú hoạt động cho từng khối. Ví dụ: Bạn có thể có khối thời gian từ 9 giờ sáng đến 11 giờ trưa để viết thông cáo báo chí cho một khách hàng. Để làm vậy, hãy kẻ khung bao quanh các giờ này, sau đó viết “thông cáo báo chí” bên trong khung. Không phải khối nào cũng cần có một nhiệm vụ cụ thể.

Có thể có những khối thời gian để nghỉ trưa hoặc thư giãn. Để rõ ràng, độ dài tối thiểu của một khối nên là 30 phút. Điều này có nghĩa là, thay vì có một khung nhỏ dành riêng cho mọi hoạt động nhỏ trong ngày – trả lời email của sếp, gửi biểu mẫu bồi hoàn, hỏi Carl về báo cáo – bạn có thể sắp xếp các nhiệm vụ tương tự thành các khối công việc chung hơn. Trong trường hợp này, bạn có thể kẻ đường thẳng nối từ khung nhiệm vụ ra phía ngoài tay phải của trang giấy để liệt kê toàn bộ các tác vụ nhỏ mà bạn dự định thực hiện trong khối đó.

Khi lập kế hoạch theo ngày, bạn không được bỏ qua bất kỳ phút nào. Theo đó, mỗi phút trong ngày làm việc đều được dành cho nhiệm vụ nào đó. Giờ thì hãy để lịch trình này dẫn dắt bạn đi qua một ngày làm việc.

Dĩ nhiên, hầu hết mọi người sẽ bắt đầu gặp rắc rối lúc này. Có hai vấn đề có thể (và rất có khả năng) chệch hướng khỏi lịch trình của bạn khi ngày mới bắt đầu diễn ra. Vấn đề thứ nhất là bạn ước tính nhầm. Ví dụ, bạn có thể dành hai tiếng để viết một thông cáo báo chí, nhưng trên thực tế, bạn lại mất hai tiếng rưỡi. Vấn đề thứ hai là bạn sẽ bị gián đoạn và các nhiệm vụ mới sẽ bất ngờ xuất hiện. Những sự kiện này sẽ khiến lịch trình của bạn đổ bể.

Không sao cả. Nếu lịch trình của bạn bị gián đoạn, bạn nên dành vài phút ngay sau đó để sửa đổi quãng thời gian còn lại trong ngày. Bạn có thể chuyển sang một trang mới hay xóa và vẽ lại các khối. Hoặc hãy làm như tôi: Bỏ qua các khối cho phần còn lại trong ngày và tạo các khối mới ở bên phải các khối cũ trên trang đó. (Tôi đã vẽ các khối khá hẹp để còn chỗ trống cho việc sửa đổi.) Vào một số ngày, bạn có thể phải điều chỉnh lại lịch trình của mình 5-6 lần. Đừng nao núng nếu điều này xảy ra. Mục tiêu của bạn không phải là gắn chặt vào một lịch trình nhất định bằng mọi giá; mà là cẩn trọng hết mức có thể với những gì bạn đang làm với thời gian của mình – dù bạn có phải thực hiện nhiều lần quyết định này đi chăng nữa.

Nếu bạn thấy việc phải sửa đổi lịch trình quá nhiều khiến bạn quá tải, tôi sẽ đưa ra một vài chiến thuật giúp mang lại sự ổn định hơn. Trước hết, bạn nên nhận ra rằng gần như chắc chắn, bạn sẽ luôn đánh giá thấp khoảng thời gian cần thiết cho hầu hết mọi việc. Khi mới hình thành thói quen này, chúng ta có xu hướng sử dụng lịch trình của mình như là một bản mô phỏng những việc thích làm – kịch bản tối ưu cho một ngày. Qua thời gian, hãy cố gắng dự đoán một cách chính xác (nếu không cũng phải thận trọng một chút) thời gian

cần thiết cho các nhiệm vụ.

Chiến thuật hữu ích thứ hai là sử dụng các khối dự phòng. Nếu bạn không chắc chắn một hoạt động cụ thể sẽ mất bao nhiêu thời gian để hoàn thành, hãy khoanh vùng khoảng thời gian dự kiến, tiếp sau đó, vẽ thêm một khung bổ sung với mục đích phân chia (hoặc dành cho việc này, hoặc dành cho việc khác). Nếu cần thêm thời gian cho hoạt động này, hãy sử dụng khung bổ sung này để tiếp tục làm việc đó. Tuy nhiên, nếu hoàn thành việc đó đúng giờ, hãy dành khung đó cho hoạt động thay thế (ví dụ, một số nhiệm vụ không cấp bách). Điều này cho phép những việc bất ngờ trong ngày không khiến bạn phải thay đổi lịch trình trên giấy. Ví dụ, trở lại trường hợp viết thông cáo báo chí, bạn có thể lên lịch hai tiếng để viết thông cáo báo chí, nhưng hãy kèm thêm một khối thời gian khoảng một tiếng nữa để bạn có thể tiếp tục viết thông cáo báo chí vào thời gian này nếu cần, còn nếu không, bạn có thể xử lý e-mail.

Chiến thuật thứ ba là linh hoạt trong việc sử dụng các khối nhiệm vụ. Triển khai nhiều khối nhiệm vụ trong cả ngày và dành những khoảng thời gian dài hơn mức yêu cầu để đảm bảo xử lý các tác vụ đã định vào buổi sáng. Có rất nhiều việc bất ngờ xảy ra trong một ngày làm việc điển hình của người lao động trí óc: Hãy luôn chuẩn bị sẵn các khối thời gian để giải quyết những tình huống đột xuất này giúp mọi thứ hoạt động thông suốt.

Trước khi để bạn áp dụng chiến lược này vào thực tế, tôi nên giải quyết một vấn đề thường gặp nữa. Theo kinh nghiệm của tôi, khi giới thiệu giá trị của các lịch trình hằng ngày, tôi phát hiện ra nhiều người thường lo lắng rằng kiểu lập kế hoạch này sẽ bị hạn chế nghiêm trọng. Ví dụ sau là một phần bình luận của độc giả Joseph dưới một bài đăng trên blog mà tôi đã viết về chủ đề này:

Tôi nghĩ rằng ông đã đánh giá thấp vai trò của sự không chắc chắn... Tôi [e rằng] độc giả đang áp dụng quá nghiêm túc những quan sát này tới mức ám ảnh (và không lành mạnh) với lịch trình của mình, thứ vốn có vẻ phóng đại tầm quan trọng của việc chuẩn chỉnh từng phút so với việc bỏ lỡ các hoạt động, nếu chúng ta đang nói về các nghệ sĩ, thì đó thường là hành động thực sự hợp lý duy nhất.

Tôi hiểu những mối bận tâm này và Joseph chắc chắn không là người đầu

tiên có suy nghĩ ấy. May thay, chúng lại dễ giải quyết. Về thói quen lập kế hoạch hằng ngày, ngoài việc thường xuyên sắp xếp các khối thời gian quan trọng dành cho hoạt động suy nghĩ và thảo luận mang tính tự biện, tôi cũng đặt ra quy tắc rằng nếu bản thân nảy ra một việc quan trọng nào đó, thì đây là lý do hoàn toàn hợp lệ để tôi bỏ qua phần còn lại trong lịch trình hằng ngày (tất nhiên là trừ những việc không thể bỏ qua). Sau đó, tôi sẽ dành hết tâm sức cho việc quan trọng bất ngờ này cho đến khi nó không còn là mối bận tâm nữa. Lúc này, tôi sẽ sắp xếp lại lịch trình cho khoảng thời gian còn lại trong ngày.

Nói cách khác, tôi không chỉ cho phép mà còn khuyến khích sự tự phát trong lịch trình của mình. Lời phê phán của Joseph bắt nguồn từ ý tưởng sai lầm rằng lịch trình được lập ra nhằm buộc bạn phải tuân theo một kế hoạch cứng nhắc. Tuy nhiên, lên lịch trình không có nghĩa là ràng buộc mà là chu đáo. Nó chỉ đơn thuần là một thói quen buộc bạn phải liên tục dành một chút thời gian trong suốt cả ngày để tự hỏi: “Mình nên dành khoảng thời gian còn lại trong ngày để làm việc gì quan trọng đây?” Chính thói quen đặt câu hỏi chứ không phải sự chuẩn chỉnh về câu trả lời mới là thứ tạo ra kết quả.

Tôi sẽ tiếp tục với lập luận rằng người nào biết cách kết hợp khả năng lập kế hoạch toàn diện và sẵn sàng thích ứng hoặc sửa đổi kế hoạch khi cần thiết thường sẽ có tầm nhìn sáng tạo hơn so với người “tự phát” với lịch trình trong ngày kiểu truyền thống, nghĩa là họ sẽ luôn để ngỏ thời gian và có phần vô tổ chức. Nếu không có kế hoạch, bạn sẽ dễ phung phí thời gian vào những thứ tầm phào như e-mail, phương tiện truyền thông xã hội, lướt web... Loại hành vi hời hợt này, dù khiến bạn thỏa mãn trong phút chốc, nhưng về lâu dài lại triệt tiêu sự sáng tạo. Mặt khác, với một kế hoạch cụ thể, bạn sẽ thường xuyên phân ra các khối thời gian để sẵn sàng nắm bắt một ý tưởng mới mẻ, tập trung cao độ vào một vấn đề nào đó đầy thử thách, hoặc vắt óc suy nghĩ trong một khoảng thời gian nhất định – kiểu cam kết này có khả năng thúc đẩy sự đổi mới. (Ví dụ, hãy nhớ lại cuộc thảo luận trong Quy tắc số 1 về những nghi thức cứng nhắc của nhiều nhà tư tưởng sáng tạo lớn.) Và vì luôn sẵn sàng từ bỏ kế hoạch của mình khi một ý tưởng đột phá bất chợt nảy ra, nên bạn được liệt vào nhóm những người “tùy cơ ứng biến” với lịch trình của mình.

Tóm lại, chiến lược này buộc bạn phải nhận ra rằng thói quen làm việc sâu

buộc bạn phải tôn trọng thời gian của mình. Để làm được điều đó, bước đầu tiên là xác định trước những việc bạn sẽ làm với mỗi phút trong ngày làm việc. Ban đầu, bạn có thể thấy ý tưởng này khó triển khai, vì việc tiếp tục để cả lý trí lẫn cảm xúc chi phối lịch trình của mình bao giờ cũng dễ dàng hơn nhiều. Nhưng bạn phải vượt qua sự hồ nghi về khả năng lập kế hoạch này nếu muốn tiếp cận tiềm năng thực sự trong vai trò người kiến tạo những điều quan trọng.

**Định lượng độ sâu của mỗi hoạt động**

Một lợi thế của việc lên lịch trình trong ngày là bạn có thể nắm rõ mình đang thực sự dành bao nhiêu thời gian cho các hoạt động không quan trọng. Tuy nhiên, tách bạch thời gian này ra khỏi lịch trình của mình là rất khó bởi không phải lúc nào bạn cũng có thể xác định rõ ràng mức độ quan trọng của một nhiệm vụ nhất định. Với việc giải quyết thách thức này, hãy bắt đầu bằng cách nhớ lại định nghĩa chính thức về công việc hời hợt, không quan trọng mà tôi đã đưa ra trong phần giới thiệu:

Công việc hời hợt không quan trọng: Là những công việc mang tính hỗ trợ, không yêu cầu cao về nhận thức và thường được thực hiện trong khi bị phân tâm. Chúng thường không tạo ra nhiều giá trị mới và dễ bắt chước.

Một số hoạt động rõ ràng “đáp ứng đúng tiêu chí đưa ra” trong định nghĩa này. Kiểm tra e-mail hoặc lên lịch một cuộc gọi hội nghị chẳng hạn, về bản chất, đây là những công việc dễ dàng và không quá quan trọng. Nhưng một số hoạt động khác có vẻ khó phân loại hơn. Hãy xem xét các công việc sau:

- Ví dụ số 1: Chỉnh sửa bản nháp của một bài báo mà bạn và cộng sự sớm phải gửi tới một tạp chí.
- Ví dụ số 2: Lập PowerPoint cho bài thuyết trình về doanh số bán hàng của quý này.
- Ví dụ số 3: Tham dự một cuộc họp thảo luận về hiện trạng của một dự án quan trọng và thống nhất các bước tiếp theo.

Rõ ràng, ban đầu, việc phân loại các ví dụ này không hề dễ dàng. Hai ví dụ đầu tiên mô tả những công việc yêu cầu cao, và ví dụ thứ ba có vẻ quan trọng để thúc đẩy một mục tiêu công việc chủ chốt. Chiến lược này cung cấp cho bạn một thước đo chính xác để xua tan sự mơ hồ – mang đến phương pháp ra

quyết định rõ ràng và nhất quán về thang điểm mức độ quan trọng của các nhiệm vụ nhất định. Để làm được điều đó, bạn phải đánh giá các hoạt động bằng cách đặt ra câu hỏi đơn giản (nhưng sẽ làm rõ vấn đề một cách đáng ngạc nhiên):

Phải mất bao lâu (trong vài tháng) để đào tạo một người thông minh mới tốt nghiệp đại học nhưng chưa được đào tạo chuyên biệt trong lĩnh vực của tôi hoàn thành được nhiệm vụ này?

Để minh họa cho cách tiếp cận này, hãy áp dụng câu hỏi này vào các ví dụ về những nhiệm vụ mơ hồ chưa rõ của chúng ta.

- Phân tích ví dụ 1: Để chỉnh sửa chính xác một bài báo, bạn phải hiểu các sắc thái của công việc này (để bạn có thể đảm bảo công việc đã được mô tả chính xác) và các sắc thái của bối cảnh văn chương rộng hơn (để bạn có thể đảm bảo nó được trích dẫn đúng cách). Những yêu cầu này đòi hỏi lượng kiến thức cập nhật về một lĩnh vực học thuật – một nhiệm vụ thuộc về chuyên môn mà bạn phải mất nhiều năm siêng năng học hỏi ở cấp đại học và tích lũy kinh nghiệm. Khi nói đến ví dụ này, câu trả lời cho câu hỏi của chúng ta là khá lâu, phải từ 50-75 tháng.
- Phân tích ví dụ 2: Để lập bài thuyết trình bằng PowerPoint mô tả doanh số bán hàng hằng quý cần phải có ba điều: Đầu tiên là kiến thức về cách lập bài trình bày bằng PowerPoint; thứ hai, hiểu biết về định dạng chuẩn của các bài trình bày hiệu quả hằng quý trong tổ chức của bạn; và thứ ba, hiểu rõ số liệu bán hàng thể hiện điều gì theo tiêu chí của tổ chức và cách chuyển đổi chúng thành đồ thị hợp lý. Chúng ta có thể giả định rằng anh chàng sinh viên mới tốt nghiệp đại học trong phần trước đã biết cách sử dụng PowerPoint và đang tìm hiểu định dạng chuẩn cho các bài thuyết trình trong tổ chức của bạn, bài trình bày này không cần quá một tuần. Do đó, câu hỏi thực sự là một sinh viên sáng dạ mới tốt nghiệp đại học có thể hiểu các số liệu bạn đang theo dõi bằng cách nào, anh ta có thể tìm ra kết quả ở đâu và làm thế nào để xử lý và biến chúng thành biểu đồ và đồ thị phù hợp với bài thuyết trình bằng PowerPoint. Đây không phải là một việc “nhẹ nhàng”, nhưng đối với một sinh viên sáng dạ mới tốt nghiệp thì không mất đến một tháng để đào tạo – vì vậy, chúng ta có thể đưa ra câu trả lời là hai tháng.
- Phân tích ví dụ số 3: Họp hành có thể là một chủ đề phân tích khá phức

> tạp. Đôi khi, chúng có vẻ tẻ nhạt nhưng lại thường đóng vai trò chủ chốt trong các hoạt động quan trọng nhất của tổ chức. Phương pháp được trình bày ở đây sẽ giúp giải quyết vấn đề này. Đào tạo một sinh viên thông minh mới tốt nghiệp đại học để thay thế vị trí của bạn trong một cuộc họp lập kế hoạch sẽ mất bao lâu? Anh ta sẽ phải hiểu rõ về dự án đủ để biết các mốc quan trọng và các kỹ năng của những người tham gia. Anh chàng sinh viên này cũng cần có các kỹ năng giao tiếp và nắm rõ thực tế về cách mọi người triển khai dự án đó. Về điểm này, bạn có thể tự hỏi liệu sinh viên này có cần chuyên môn sâu về chủ đề của dự án hay không. Với một cuộc họp lập kế hoạch thì có lẽ là không. Những cuộc họp như vậy hiếm khi đi sâu vào nội dung và thường chú trọng nhiều đến những thảo luận bên lề hoặc làm ra vẻ tham gia theo kiểu họ đang rất quan tâm. Hãy cho sinh viên này ba tháng học hỏi để có thể thay thế vị trí của bạn mà không gặp vấn đề gì trong những cuộc họp trao đổi thông tin kéo dài như vậy. Do đó, câu trả lời của chúng ta là ba tháng.

Câu hỏi này chỉ mang tính tình huống (tôi sẽ không yêu cầu bạn thực sự thuê một sinh viên mới tốt nghiệp đại học để phụ trách những công việc không quan trọng). Nhưng các câu trả lời sẽ giúp bạn định lượng một cách khách quan mức độ chuyên sâu/hời hợt của các hoạt động khác nhau. Nếu anh chàng sinh viên này cần nhiều tháng đào tạo mới có thể đảm nhiệm công việc, điều này cho thấy công việc ấy đòi hỏi chuyên môn cao. Như đã lập luận trước đó, những công việc đòi hỏi chuyên môn có xu hướng là các nhiệm vụ chuyên sâu, do đó, chúng có thể mang lại lợi ích kép: Mang lại nhiều giá trị hơn trên mỗi đơn vị thời gian được sử dụng, nâng cao khả năng và dẫn đến sự cải thiện. Mặt khác, một công việc mà sinh viên này có thể đảm nhận một cách nhanh chóng thường không cần đến kiến thức chuyên môn, do đó, nó có thể được coi là không mấy quan trọng.

Bạn nên làm gì với chiến lược này? Khi biết các hoạt động của mình đang ở vào khoảng nào của thang đo mức độ chuyên sâu, hãy dành nhiều thời gian cho những hoạt động được đánh giá là chuyên sâu. Ví dụ, khi xem xét lại các nghiên cứu tình huống, chúng tôi nhận thấy nhiệm vụ đầu tiên là thứ bạn sẽ muốn ưu tiên tận dụng tốt thời gian, trong khi nhiệm vụ thứ hai và thứ ba là các hoạt động nhóm mà bạn nên giảm bớt thời gian – chúng có vẻ mang lại năng suất cao, nhưng thực ra, lợi tức đầu tư (về thời gian) lại chẳng đáng là

bao.

Tất nhiên, không phải lúc nào việc nghiêng về những nhiệm vụ cần chuyên sâu và tránh xa những nhiệm vụ hời hợt cũng rõ ràng – ngay cả khi bạn biết cách gọi tên chính xác các cam kết của mình. Điều này đưa chúng ta đến với các chiến lược tiếp theo, cung cấp hướng dẫn cụ thể về cách hoàn thành mục tiêu khó khăn này.

**Hãy hỏi sếp về quỹ thời gian dành cho nhiệm vụ không chuyên sâu**

Đây là một câu hỏi quan trọng nhưng hiếm khi được đặt ra: Tôi nên dành bao nhiêu thời gian cho những công việc không chuyên sâu? Chiến lược này khuyên bạn nên đặt ra câu hỏi này. Nói cách khác, nếu bạn là nhân viên, hãy trao đổi với cấp trên của mình về vấn đề này. (Trước tiên, bạn phải xem xem với họ, công việc "hời hợt" và "chuyên sâu" là gì.) Nếu bạn đang đảm nhiệm vị trí lãnh đạo, hãy tự hỏi bản thân câu hỏi này. Trong cả hai trường hợp, hãy đưa ra câu trả lời cụ thể. Sau đó – đây mới là thời điểm quan trọng – hãy bám chặt vào quỹ thời gian này. (Các chiến lược được nêu trước và sau chiến lược này sẽ giúp bạn đạt được mục tiêu này.)

Đối với hầu hết những người lao động trí óc đang làm các công việc không đòi hỏi đánh giá đầu vào, câu trả lời cho câu hỏi này sẽ rơi vào khoảng 30-50% (bạn sẽ thấy khó chịu khi phải dành phần lớn thời gian vào các nhiệm vụ không đòi hỏi kỹ năng đặc biệt, vì vậy 50% là giới hạn vượt mức tự nhiên, trong khi hầu hết các ông chủ sẽ bắt đầu lo lắng nếu tỷ lệ này thấp hơn nhiều so với mức 30%, bởi khi đó, bạn sẽ trở thành một ẩn sĩ, đắm mình trong những tư tưởng lớn nhưng không bao giờ trả lời e-mail).

Tuân thủ quỹ thời gian này có thể buộc bạn phải thay đổi hành vi. Bạn gần như chắc chắn phải từ chối những dự án có vẻ không mấy quan trọng, đồng thời phải giảm thiểu đáng kể số lượng công việc hời hợt trong các dự án hiện tại của mình. Quỹ thời gian này có thể khiến bạn không còn cần tổ chức một cuộc họp hiện trạng hằng tuần để báo cáo định hướng kết quả. ("Hãy cho tôi biết khi nào anh có tiến bộ rõ rệt; lúc đó chúng ta sẽ nói chuyện.") Quỹ thời gian này cũng khiến bạn bắt đầu dành nhiều buổi sáng tránh xa các hoạt động giao tiếp hoặc cho rằng việc nhanh chóng phản hồi chi tiết mọi e-mail trong hộp thư đến không quan trọng như bạn từng nghĩ.

Những thay đổi này đều mang tính tích cực giúp đưa khả năng tập trung sâu trở thành trọng tâm trong công việc của bạn. Một mặt, chúng không buộc bạn phải từ bỏ những nghĩa vụ hời hợt cốt lõi – một động thái có thể gây ra nhiều vấn đề và sự bực mình – trong khi bạn vẫn có thể dành nhiều thời gian cho những nỗ lực đó. Mặt khác, chúng buộc bạn phải đặt ra một giới hạn rõ ràng về số lượng những công việc không khẩn cấp lắm được phép xuất hiện trong lịch trình của mình. Giới hạn này sẽ giải phóng không gian cho nhiều nỗ lực làm việc sâu trên cơ sở nhất quán hơn.

Những quyết định này nên bắt đầu bằng một cuộc trao đổi với cấp trên bởi thỏa thuận này sẽ tạo ra sự hỗ trợ ngầm cho bạn ở nơi làm việc. Nếu bạn đi làm thuê, chiến lược này sẽ cho bạn lý do để từ chối một nghĩa vụ hoặc cơ cấu lại một dự án để giảm thiểu sự hời hợt. Bạn có thể biện minh cho động thái này là vì bạn cần đạt được mục tiêu hỗn hợp về các loại hình công việc như đã mô tả. Như tôi đã thảo luận trong Chương 2, một phần lý do mà những công việc tầm phào vẫn chiếm ưu thế trong lao động trí óc là vì chúng ta hiếm khi thấy tác động tổng thể của chúng lên lịch trình của mình. Thay vào đó, chúng ta có xu hướng đánh giá từng hành vi này, nên mỗi nhiệm vụ đều có vẻ khá hợp lý và thuận tiện. Tuy nhiên, các công cụ trước đó trong quy tắc này sẽ giúp bạn bóc trần tác động này. Giờ đây, bạn có thể tự tin nói với cấp trên rằng: “Đây chính là lượng thời gian tôi đã dành cho những công việc không quan trọng vào tuần trước” và buộc cấp trên phải công nhận tỷ lệ đó. Đối diện với những con số này và thực tế kinh tế mà họ làm rõ (ví dụ, thật lãng phí khi trả lương cho một chuyên gia trình độ cao chỉ để gửi e-mail và tham dự các cuộc họp trong khoảng 30 tiếng mỗi tuần), cấp trên sẽ nhận ra rằng bạn cần phải nói “không” với một số nhiệm vụ và sắp xếp hợp lý những việc khác – ngay cả khi điều này gây bất tiện cho sếp, cho bạn hoặc đồng nghiệp. Tất nhiên, đó là vì mục tiêu cuối cùng của doanh nghiệp là tạo ra giá trị chứ không phải là tạo điều kiện để nhân viên có một cuộc sống dễ dàng nhất có thể.

Nếu bạn đang tự kinh doanh, bài tập này sẽ buộc bạn phải đối diện với thực tế rằng có rất ít thời gian trong lịch trình “bận rộn” của bạn đang thực sự tạo ra giá trị. Những con số này sẽ giúp bạn tự tin giảm bớt các hoạt động không quan trọng đang gây lãng phí thời gian. Nếu không có những con số này, một doanh nhân khó có thể nói “không” với bất kỳ cơ hội nào có thể tạo ra một số kết quả tích cực nào đó. Bạn tự nhủ: “Mình phải dùng Twitter!”, “Mình phải

thường xuyên có mặt trên Facebook!”, “Mình phải tinh chỉnh các tiện ích trên blog!” bởi khi xem xét riêng rẽ những việc này, việc nói “không” với bất kỳ hoạt động nào trong số này đều có vẻ đang gán cho bạn cái mác “lười biếng”. Thay vì lựa chọn và bám sát tỷ lệ công việc hời hợt trên công việc chuyên sâu một cách cứng nhắc, bạn có thể loại bỏ sự chấp nhận vô điều kiện do cảm giác tội lỗi gây ra này bằng một thói quen lành mạnh hơn là cố gắng tận dụng tối đa thời gian dành cho công việc hời hợt (vẫn sẵn sàng đón nhận nhiều cơ hội), trong khi vẫn duy trì những nỗ lực hạn chế này trong một phần nhỏ thời gian và sự chú ý của bạn đủ để tạo điều kiện cho sự tập trung vào công việc chuyên sâu nhằm thúc đẩy tổ chức phát triển.

Tất nhiên, khi đặt câu hỏi, bạn luôn có khả năng nhận được câu trả lời cứng nhắc. Không có ông chủ nào dứt khoát trả lời: “Anh nên dành toàn bộ thời gian cho những việc hời hợt!” (trừ khi là lính mới vào nghề, bạn mới cần trì hoãn thực hiện bài tập này cho đến khi tích lũy đủ kỹ năng để bổ sung những nhiệm vụ chuyên sâu vào trách nhiệm chính thức của mình trong công việc), mà họ có thể trả lời dài dòng rằng: “Chúng tôi cần anh hoàn thành lượng công việc không mấy quan trọng như thế lúc này.” Trong trường hợp này, câu trả lời vẫn hữu ích, vì nó cho biết đây không phải là một công việc hỗ trợ cho các nhiệm vụ chuyên sâu và một công việc như thế chắc chắn không thể giúp bạn thành công trong nền kinh tế thông tin hiện nay. Bạn nên cảm ơn cấp trên của mình vì đã phản hồi, rồi nhanh chóng bắt tay vào việc “nhảy” sang một công việc mới mang lại nhiều giá trị.

## Hoàn thành công việc trước 5 giờ 30 phút chiều

Bảy ngày trước khi tôi bắt tay vào viết những dòng này, tôi đã tham gia 65 cuộc trao đổi e-mail khác nhau. Trong 65 cuộc trao đổi ấy, tôi đã gửi chính xác năm e-mail sau 5 giờ 30 phút chiều. Những con số này cho thấy một điều, tôi gần như không bao giờ gửi e-mail sau 5 giờ 30 phút chiều, dù có vài ngoại lệ. Nhưng dựa trên mối quan hệ mật thiết giữa e-mail và công việc, nhìn chung, hành vi này gợi ra một thực tế đáng ngạc nhiên: Tôi không làm việc sau 5 giờ 30 phút chiều.

Tôi gọi cam kết này là năng suất lịch trình cố định, bởi tôi đã đưa ra mục tiêu chắc chắn về việc không làm việc quá một mốc thời gian cụ thể, sau đó lần ngược trở lại lịch trình để tìm ra các chiến lược hiệu suất cho phép tôi thỏa mãn tuyên bố này. Tôi đã thực hành chiến lược năng suất lịch trình cố định

một cách vui vẻ trong hơn nửa thập kỷ và đã phải rất cố gắng để tạo ra công việc chuyên môn hiệu suất cao dựa trên khả năng tập trung sâu của mình. Trong các trang tiếp theo, tôi sẽ chỉ cho bạn cách áp dụng chiến lược này.

Hãy để tôi giới thiệu về chiến lược năng suất lịch trình cố định bằng việc lưu ý trước rằng, người ta thường nói, trong giới học thuật nói chung, chiến lược này luôn thất bại. Các giáo sư – đặc biệt là giáo sư có tiếng – thường sử dụng những lịch trình đầy mệt mỏi kéo dài đến tận đêm khuya trong suốt dịp cuối tuần. Ví dụ, hãy xem xét một bài đăng trên blog của một giáo sư khoa học máy tính trẻ tuổi mà tôi gọi là “Tom”. Trong bài đăng vào mùa đông năm 2014, anh đã ghi ra lịch trình 12 tiếng tại văn phòng của mình trong một ngày gần đây. Lịch trình này gồm năm cuộc họp khác nhau và ba tiếng làm những công việc “hành chính”, trong đó anh “giải quyết các e-mail, điền các biểu mẫu văn thư, tổ chức các ghi chú cuộc họp, lập kế hoạch cho các cuộc họp sắp tới”. Theo ước tính, anh chỉ dành một tiếng rưỡi trong tổng số 12 tiếng ngồi trong văn phòng để giải quyết công việc “thực sự”, những công việc mà anh định nghĩa là những nỗ lực nhằm “hoàn thành một nghiên cứu”. Không có gì ngạc nhiên khi Tom buộc phải làm việc ngoài ngày làm việc tiêu chuẩn. Anh đã kết luận trong một bài đăng khác rằng: “Tôi phải chấp nhận làm việc vào cuối tuần. Có giảng viên nào thoát được chuyện này đâu.”

Tuy nhiên, tôi thì lại có thể. Dù tôi không làm việc khuya và hiếm khi làm việc vào cuối tuần, nhưng từ khi chuyển đến Georgetown vào mùa thu năm 2011 và bắt đầu viết chương này vào mùa thu năm 2014, tôi đã cho ra mắt khoảng 20 bài báo được hội đồng chuyên gia trong lĩnh vực bình duyệt. Tôi cũng giành được hai khoản tài trợ cạnh tranh, xuất bản một cuốn sách (không liên quan đến học thuật) và sắp hoàn thành một cuốn sách khác (cuốn sách bạn đang cầm trên tay lúc này). Tôi đã làm được tất cả những điều đó trong khi nhiều nhân vật Tom khác trong xã hội đang phải vật lộn với các lịch trình dày đặc đầy áp lực.

Nghịch lý này là sao đây? Chúng ta có thể tìm ra một câu trả lời hấp dẫn trong một bài báo nổi tiếng được Radhika Nagpal, Giáo sư Khoa học Máy tính tại Đại học Harvard, công bố. Nagpal mở đầu bài viết bằng tuyên bố rằng nhiều giáo sư tự gây căng thẳng cho bản thân: “Những ngộ nhận và số liệu đáng sợ đã bủa vây cuộc sống của một giảng viên khi người này được biên chế tại một trường đại học ‘R1’ [chuyên nghiên cứu]”, trước khi tiếp tục

giải thích về việc cuối cùng cô đã quyết định bước ra khỏi “những gì người ta thường nói” và thay vào đó, “đã làm điều cụ thể một cách có chủ ý để giữ gìn hạnh phúc của mình” bằng cách nào. Nỗ lực có chủ đích này đã giúp Nagpal tận hưởng thời gian trước nhiệm kỳ của mình “một cách khác thường”.

Nagpal đã đưa ra một số ví dụ chi tiết về những nỗ lực này, nhưng có một chiến thuật cụ thể nghe có vẻ quen thuộc. Nagpal thừa nhận rằng ngay từ hồi đầu sự nghiệp nghiên cứu, cô đã thấy bản thân cố gắng nhồi nhét công việc vào mọi thời gian rảnh rỗi từ 7 giờ sáng đến nửa đêm (vì cô có con nhỏ, nên thời gian này, đặc biệt là vào buổi tối, thường bị chia nhỏ cho nhiều việc nên thường rất mất tập trung). Không lâu sau, cô sớm nhận ra chiến lược này không phù hợp, do đó, cô đặt ra giới hạn làm việc 50 giờ một tuần, từ đó thiết lập các quy tắc và thói quen cần thiết để đáp ứng được quyết tâm này. Nói cách khác, Nagpal đã triển khai chiến lược năng suất lịch trình cố định.

Chúng ta biết chiến lược này không ảnh hưởng tiêu cực đến sự nghiệp nghiên cứu học thuật của Nagpal, vì cuối cùng, cô cũng được làm giảng viên chính thức, rồi được phong hàm giáo sư sau ba năm cống hiến (một sự bứt phá ấn tượng). Cô đạt được điều này bằng cách nào? Theo bài viết của cô, một trong những kỹ thuật chủ đạo giúp cô tôn trọng giới hạn thời gian là áp đặt các hạn ngạch rõ ràng vào những công việc hời hợt trong lĩnh vực học thuật của mình. Ví dụ, cô quyết định sẽ chỉ thực hiện năm chuyến công tác mỗi năm vì bất kỳ mục đích gì, vì các chuyến đi có thể tạo ra rất nhiều công việc hời hợt (từ việc sắp xếp chỗ ở đến việc viết bài thuyết trình). Năm chuyến đi mỗi năm có vẻ nhiều, nhưng với các giáo sư, đây là một con số khá nhỏ. Để nhấn mạnh điểm này, xin lưu ý rằng Matt Welsh, một cựu đồng nghiệp của Nagpal ở Khoa Khoa học Máy tính thuộc Đại học Harvard (hiện làm việc cho Google) từng viết một bài đăng trên blog, trong đó, anh nói rằng các giáo sư đi công tác 12-24 lần một năm là chuyện thường (Hãy tưởng tượng ra việc Nagpal có thể tránh được bao nhiêu việc hời hợt khi bỏ ra khỏi lịch trình của mình khoảng 15 chuyến công tác!). Giới hạn các chuyến công tác chỉ là một trong nhiều chiến thuật mà Nagpal sử dụng để kiểm soát ngày làm việc của mình (ví dụ, cô cũng đặt giới hạn về số bài báo cần đánh giá mỗi năm), nhưng điểm chung của tất cả chiến thuật là cam kết giảm thiểu tối đa những công việc hời hợt tầm phào để bảo vệ những nỗ lực chuyên sâu – công việc nghiên cứu – thứ làm nên danh tiếng trong nghề của cô.

Trở lại với ví dụ của chính tôi, cam kết tương tự này cũng đã giúp tôi thành công với lịch trình cố định của mình. Tôi cũng vô cùng thận trọng khi sử dụng từ “Có/Đồng ý”, vốn là từ nguy hiểm nhất trong kho từ vựng hiệu suất của một người. Tôi thường mất rất nhiều thời gian cân nhắc đồng ý với việc gì đó mang tính không chuyên sâu. Nếu bạn yêu cầu tôi tham gia vào một hoạt động không thực sự cần thiết ở trường đại học, tôi có thể đáp lại bằng một câu mà tôi đã học được từ vị trưởng khoa: “Hãy nói chuyện với tôi sau khi được bổ nhiệm chính thức.” Một chiến thuật khác cũng hiệu quả không kém là từ chối rõ ràng nhưng giải thích mơ hồ về lý do từ chối. Phải tránh nói rõ lý do từ chối khiến người đề nghị có cơ hội xoa dịu. Ví dụ, nếu từ chối một lời mời phát biểu tốn thời gian với lý do là tôi có các chuyến công tác khác được lên lịch trong cùng khoảng thời gian đó, tôi sẽ không nói rõ chi tiết – một việc khiến người đề nghị đưa ra gợi ý nào đó giúp “chen” sự kiện của họ vào lịch trình bận rộn của tôi – thay vào đó, tôi chỉ nói: “Sự kiện của anh rất thú vị, nhưng tôi rất tiếc phải từ chối vì bị trùng lịch mất rồi.” Khi từ chối các nhiệm vụ, tôi cũng cố không đưa ra một phương án thay thế, vốn có thể ngốn rất nhiều thời gian trong lịch trình của mình (ví dụ: “Tôi rất lấy làm tiếc khi không thể tham gia vào hội đồng của chị, nhưng tôi có thể xem qua một số đề xuất tổng thể và bày tỏ suy nghĩ của mình”). Một lời từ chối “cắt đuôi” là lựa chọn tốt nhất.

Ngoài việc bảo vệ chặt chẽ các nhiệm vụ, tôi cũng quản lý cẩn trọng cả thời gian của mình. Bởi thời gian hữu hạn, nên tôi không thể dàn trải tâm sức cho nhiều việc, hoặc lãng phí cả buổi sáng vào những việc tầm phào khi chưa dành thời gian để lập ra kế hoạch thông minh. Lập kế hoạch cẩn trọng nhưng cũng sẵn sàng từ bỏ kế hoạch nếu có việc gì đó quan trọng hơn xuất hiện cùng với chiến lược năng suất lịch trình cố định đã giúp tôi duy trì được hoạt động nhạy bén trong tổ chức. Nếu không có giới hạn này, tôi chắc chắn sẽ buông thả bản thân với các thói quen của mình.

Tóm lại, cả Nagpal và tôi đều có thể thành công trong sự nghiệp học thuật mà không bị quá tải theo kiểu của Tom vì hai lý do. Đầu tiên, chúng tôi không đồng nhất trong việc phân loại dựa trên cam kết lịch trình cố định của mình. Bằng cách giảm thiểu tối đa những công việc hời hợt và duy trì những công việc chuyên sâu, chiến lược này giúp giải phóng thời gian của chúng tôi mà không làm giảm đi số lượng giá trị mới tạo ra. Thật vậy, tôi cho rằng việc giảm thiểu những việc hời hợt sẽ giúp giải phóng thêm năng lượng dành cho

những việc chuyên sâu, cho phép chúng tôi tạo ra nhiều thành quả hơn việc mặc định phải tuân theo một lịch trình dày đặc. Thứ hai, với thời gian hạn chế, chúng tôi phải suy nghĩ cẩn trọng hơn về thói quen tổ chức của mình, cũng như để tạo ra nhiều giá trị hơn so với lịch trình dài hơn nhưng lại được tổ chức kém hơn.

Chiến lược này khẳng định rằng với mọi lĩnh vực lao động trí óc, những lợi ích này vẫn giữ nguyên. Dù bạn không phải là một giáo sư, năng suất lịch trình cố định cũng có thể mang lại những lợi ích to lớn. Trong hầu hết các công việc trí óc, việc từ chối một nhiệm vụ không chuyên sâu có vẻ vô hại khi đứng riêng rẽ nhưng lại là việc không hề dễ dàng ngay tại thời điểm đó – bạn có thể chấp nhận lời mời đi uống cà phê hoặc đồng ý "tham gia một cuộc gọi". Đột nhiên, bất kỳ nghĩa vụ nào ngoài những nỗ lực chuyên sâu cũng đều đáng ngờ và được xem là có khả năng gây ra rắc rối. Câu trả lời mặc định của bạn lúc này là "Không", ngưỡng tiếp cận thời gian và sự chú ý của bạn được nâng lên đáng kể và bạn bắt đầu nỗ lực vượt qua những trở ngại này một cách hiệu quả. Việc này cũng khiến bạn kiểm thử các giả định về văn hóa công việc trong công ty mà bạn nghĩ là cứng rắn nhưng hóa ra lại rất mềm dẻo. Ví dụ, nhận e-mail từ sếp sau giờ làm việc là chuyện thường. Nhưng năng suất lịch trình cố định sẽ khiến bạn bỏ qua những e-mail này đến tận sáng hôm sau. Nhiều người nghĩ rằng điều này sẽ gây ra nhiều vấn đề vì sếp sẽ chờ nhận được phản hồi, nhưng trong nhiều trường hợp, thực tế là sếp tình cờ gửi thư cho bạn vào ban đêm không có nghĩa là họ sẽ mong nhận được phản hồi ngay lập tức – một bài học mà chiến lược này sẽ sớm giúp bạn khám phá ra.

Nói cách khác, năng suất lịch trình cố định là một siêu thói quen dễ áp dụng nhưng lại có phạm vi ảnh hưởng sâu rộng. Nếu bạn chỉ được chọn một hành vi để định hướng lại sự tập trung của mình vào những công việc chuyên sâu, thì hành vi này nên đứng đầu trong danh sách. Tuy nhiên, nếu bạn vẫn không chắc chắn về ý tưởng rằng các giới hạn tạm đặt trong ngày làm việc có thể khiến bạn thành công hơn, tôi khuyên bạn một lần nữa hãy chú ý tới sự nghiệp của Radhika Nagpal, người rất ủng hộ lịch trình cố định. Thật trùng hợp, gần như đúng vào lúc Tom than vãn trên mạng về khối lượng công việc quá lớn khó tránh khỏi trên cương vị của một giáo sư trẻ, thì Nagpal lại đang ăn mừng chiến thắng mới nhất trong vô vàn thành công trong sự nghiệp của mình dù có một lịch trình cố định: Nghiên cứu của cô mới xuất hiện đầy nổi

bật trên trang bìa tạp chí Science.

**Trở nên khó tiếp cận**

Cuộc thảo luận về công việc hời hợt sẽ thật thiếu sót nếu không xét đến các e-mail. Hoạt động hời hợt thuần túy này luôn “biết cách” thu hút sự chú ý của hầu hết các lao động trí óc, vì nó mang đến hàng loạt các tác nhân gây sao lãngmà bạn nắm rõ. Việc truy cập e-mail khắp nơi đã ăn sâu bén rễ, trở thành thói quen của chúng ta trong công việc đến nỗi chúng ta đang dần quên mất cuộc sống của mình. Như John Freeman từng cảnh báo trong cuốn sách ra mắt năm 2009 có tựa đề The Tyranny of E-mail (tạm dịch: Sự chuyên chế của e-mail), với sự nổi lên của công nghệ này, “chúng ta đang dần làm xói mòn khả năng giải thích – một cách cẩn thận, tỉ mỉ – tại sao việc chúng ta phàn nàn, kháng cự hoặc thiết kế lại ngày làm việc của mình để chúng dễ quản lý hơn lại là hành động sai trái?” E-mail có vẻ là một sự đã rồi. Kháng cự lại chỉ điều vô ích mà thôi.

Chiến lược này đẩy lùi thuyết định mệnh. Chỉ vì không tránh được công cụ này hoàn toàn không có nghĩa là bạn phải bất lực nhìn nó hoành hành trong đời sống tinh thần của mình. Trong các phần sau, tôi sẽ mô tả ba mẹo giúp bạn lấy lại quyền kiểm soát cách thức mà công nghệ này tiếp cận thời gian và sự chú ý của bạn, đồng thời nắm giữ sự tự chủ như Freeman đã nêu ra. Kháng cự không phải là điều vô ích: Bạn có nhiều quyền kiểm soát công cụ liên lạc điện tử này hơn bạn nghĩ lúc đầu.

**Mẹo số 1: Khiến những người gửi e-mail hao tâm tốn sức hơn**

Ai cũng có thể tiếp cận các tác giả sách phi hư cấu. Họ thường cung cấp địa chỉ e-mail trên trang web tác giả cùng lời mời hãy gửi cho họ bất kỳ yêu cầu hoặc đề xuất nào mà độc giả quan tâm. Nhiều người thậm chí còn coi phản hồi này như một cam kết cần thiết với tầm quan trọng khó nắm bắt nhưng được đề cao của hoạt động “xây dựng cộng đồng” độc giả. Nhưng đây mới là vấn đề: Tôi lại không hề làm thế.

Nếu bạn ghé thăm phần liên hệ trên trang web của tôi, bạn sẽ không thấy địa chỉ e-mail cho mục đích chung nào. Thay vào đó, tôi liệt kê các cá nhân khác nhau để bạn có thể liên hệ với các mục đích cụ thể. Ví dụ, mục đại diện văn học dành cho các yêu cầu về bản quyền, hoặc đại diện phát ngôn dành cho

các yêu cầu về diễn giả. Nếu muốn liên hệ với tôi, tôi đã đưa ra một địa chỉ e-mail chỉ phục vụ cho mục đích đặc biệt đi kèm với các điều kiện và khả năng tôi sẽ phản hồi lại là không cao:

Nếu quý độc giả có đề nghị, cơ hội hoặc lời giới thiệu có thể khiến cuộc sống của tôi trở nên thú vị hơn, xin vui lòng gửi e-mail cho tôi theo địa chỉ interesting [at] calnewport.com. Vì những lý do đã nêu, tôi sẽ chỉ phản hồi những đề xuất phù hợp với lịch trình và sở thích của mình.

Tôi gọi phương pháp này là bộ lọc người gửi, vì tôi yêu cầu bộ phận thư tín tự lọc trước khi kết nối với tôi. Bộ lọc này giúp tôi giảm đáng kể thời gian kiểm tra hộp thư đến của mình. Trước khi bắt đầu sử dụng bộ lọc người gửi, tôi đã đính kèm một địa chỉ e-mail cho mục đích chung lên trang web. Chẳng có gì phải ngạc nhiên khi tôi thường nhận được rất nhiều e-mail dài xin tư vấn cho những câu hỏi về sinh viên hoặc nghề nghiệp cụ thể (và thường khá phức tạp). Tôi muốn giúp đỡ các cá nhân, nhưng những yêu cầu này quá nhiều – người gửi không mất nhiều thời gian để soạn tin nhưng tôi lại mất khá nhiều thời gian để viết câu trả lời. Bộ lọc người gửi giúp tôi loại bỏ hầu hết các cuộc giao tiếp như vậy, nhờ đó giảm đáng kể số lượng thư đến. Vì mục đích giúp đỡ các độc giả, giờ đây tôi chuyển hướng năng lượng này sang những việc mà tôi cẩn thận lựa chọn để tối đa hóa tầm ảnh hưởng. Ví dụ, thay vì để bất kỳ sinh viên nào trên thế giới cũng có thể gửi câu hỏi, hiện tôi đang liên kết chặt chẽ với một số lượng nhỏ các nhóm sinh viên dễ liên hệ và cố vấn cho họ hiệu quả hơn.

Một lợi ích khác của bộ lọc người gửi là nó thiết lập lại ngưỡng kỳ vọng. Dòng quan trọng nhất trong mô tả trên là: “Tôi sẽ chỉ phản hồi những đề xuất phù hợp với lịch trình và sở thích của mình.” Điều này tuy nhỏ nhưng lại có thể tạo ra sự khác biệt đáng kể về việc các độc giả nghĩ những tin nhắn của họ gửi đến tôi quan trọng tới nhường nào. Quy ước xã hội mặc định xung quanh e-mail là trừ khi bạn nổi tiếng, còn không, nếu ai đó gửi cho bạn thứ gì đó, bạn nợ họ một câu trả lời. Do đó, đối với hầu hết mọi người, một hộp thư đến đầy e-mail đồng nghĩa với một nghĩa vụ rất lớn.

Thay vào đó, hãy đặt lại kỳ vọng của độc giả về thực tế rằng có thể các bạn sẽ không nhận được câu trả lời, lúc này trải nghiệm đã được biến đổi. Hộp thư đến giờ đây là tập hợp những cơ hội mà bạn có thể lướt qua khi có thời gian rảnh – tìm ra những e-mail cần phải giải quyết. Nhưng đống tin nhắn chưa

đọc không còn chứa đựng nghĩa vụ phải trả lời nữa. Nếu muốn, bạn có thể bỏ qua tất cả mà chẳng ảnh hưởng gì. Về mặt tâm lý, điều này có thể giúp bạn nhẹ nhõm hơn.

Lần đầu tiên bắt đầu sử dụng bộ lọc người gửi, tôi lo ngại rằng hành động của mình có vẻ hơi ngạo mạn – như thể thời gian của tôi giá trị hơn so với thời gian của các độc giả vậy – và điều đó sẽ khiến mọi người không hài lòng. Nhưng không ai nhận ra sự bận tâm này. Hầu hết mọi người đều dễ dàng chấp nhận việc bạn có quyền kiểm soát chiều đến của thông tin liên lạc của riêng bạn, vì họ cũng muốn cùng tận hưởng quyền lợi này. Quan trọng hơn, mọi người đều đánh giá cao sự rõ ràng. Hầu hết mọi người đều ổn khi không nhận được phản hồi nếu không mong đợi (nói chung, những người có chút nổi tiếng, chẳng hạn như các tác giả, thường đánh giá quá cao việc mọi người có thực sự quan tâm đến phản hồi tin nhắn của họ hay không).

Trong một số trường hợp, việc thiết lập lại kỳ vọng này thậm chí có thể giúp bạn được tin tưởng hơn khi phản hồi. Ví dụ, biên tập viên của một ấn phẩm trực tuyến từng gửi cho tôi bài viết và giả định rằng tôi có thể sẽ không trả lời. Khi nhận được phản hồi của tôi, cô ấy đã vô cùng bất ngờ. Đây là bản tóm tắt phản hồi của cô ấy:

Khi gửi e-mail cho Cal để hỏi xem liệu anh ấy có muốn tham gia vào [ấn bản của chúng tôi] hay không, tôi đã đặt ra những kỳ vọng của riêng mình. Anh ấy không có bất kỳ ý muốn đăng bài trên các blog thông qua [bộ lọc người gửi], vì vậy nếu không nhận được phản hồi, tôi cũng không cảm thấy khó chịu. Sau đó, khi nhận được câu trả lời của anh ấy, tôi đã rất cảm động.

Bộ lọc người gửi của tôi chỉ là một ví dụ về chiến lược chung này. Hãy xem xét trường hợp của cố vấn Clay Herbert, một chuyên gia trong việc vận hành các chiến dịch tài trợ cộng đồng cho các doanh nghiệp khởi sự trong lĩnh vực công nghệ: Một chuyên ngành thu hút rất nhiều độc giả với hy vọng thu thập được một vài lời khuyên hữu ích. Một bài viết trên trang Forbes.com viết về bộ lọc người gửi cho hay: “Tại một thời điểm nào đó, số lượng người liên hệ đã vượt quá khả năng của [Herbert], vì vậy anh đã tạo ra các bộ lọc trao nhiệm vụ cho người yêu cầu trợ giúp.”

Dù bắt đầu từ động lực tương tự như tôi, nhưng cuối cùng, các bộ lọc của Herbert đã chọn một dạng thức khác. Để liên hệ với anh, trước tiên bạn phải

tham khảo FAQ (Frequently Asked Questions – Những câu hỏi thường gặp) để đảm bảo câu hỏi của bạn chưa từng được trả lời (đó là trường hợp đối với rất nhiều tin nhắn mà Herbert phải xử lý trước khi đặt bộ lọc). Nếu qua được vòng này, bạn buộc phải điền vào một bản khảo sát tra soát mức độ liên quan của câu hỏi với chuyên môn của anh ấy. Đối với những người vượt qua bước này, Herbert sẽ thu một khoản phí nhỏ mà bạn phải trả trước khi liên lạc với anh. Khoản phí này không nhằm mục đích lợi nhuận, mà thay vào đó, nó được dùng để chọn những người nghiêm túc tiếp nhận và hành động theo lời khuyên. Bộ lọc của Herbert vẫn cho phép anh giúp mọi người và có được những cơ hội thú vị. Nhưng đồng thời, nó cũng hạn chế kết nối tới anh sao cho anh có thể dễ dàng xử lý và phản hồi.

Thêm một ví dụ khác, hãy xem xét trường hợp của Antonio Centeno, nhà điều hành blog nổi tiếng Real Man Style.Bộ lọc người gửi của Centeno đưa ra một quy trình hai bước. Nếu bạn có câu hỏi, anh ấy sẽ chuyển hướng bạn đến một vị trí công khai để đăng câu hỏi. Centeno nghĩ thật lãng phí khi trả lời nhiều lần cùng một câu hỏi trong những cuộc trò chuyện riêng. Nếu bạn qua được bước này, anh ấy sẽ khiến bạn phải cam kết ba điều sau bằng cách nhấp vào các ô đánh dấu:

✓ Tôi sẽ không hỏi Antonio một câu hỏi về phong cách mà tôi có thể tìm kiếm câu trả lời trên Google trong 10 phút.

✓ Tôi sẽ không GỬI THƯ RÁC cho Antonio bằng một yêu cầu cắt-dán chung chung để quảng cáo hoạt động kinh doanh không liên quan của tôi.

✓ Tôi sẽ làm một việc tốt cho một người lạ ngẫu nhiên nào đó nếu Antonio phản hồi lại trong 23 giờ.

Hộp tin nhắn để bạn có thể nhập câu hỏi không xuất hiện trên trang liên hệ cho đến khi bạn đã đánh dấu tích vào cả ba cam kết này.

Tóm lại, các công nghệ đứng sau e-mail có thể đã thay đổi, nhưng các quy ước xã hội hiện tại chi phối cách chúng ta áp dụng công nghệ này thì vẫn còn kém phát triển. Khái niệm cho rằng mọi tin nhắn, bất kể mục đích gì hay người gửi là ai, đều được chuyển đến cùng một hộp thư và mọi tin nhắn đều xứng đáng nhận được phản hồi (kịp thời) không hiệu quả đến mức lố bịch. Bộ lọc người gửi là một bước nhỏ nhưng “có võ” giúp hướng tới một trạng

thái tốt hơn và là một ý tưởng hợp thời – ít nhất là với số lượng doanh nhân và người làm việc tự do đang ngày càng gia tăng, họ thường nhận được rất nhiều yêu cầu liên hệ và có khả năng hạn chế mọi người tiếp xúc với mình. (Tôi cũng hy vọng rằng các quy tắc tương tự sẽ trở nên phổ biến trong giao tiếp nội bộ ở các tổ chức lớn, nhưng vì những lý do được đề cập trong Chương 2, còn lâu chúng ta mới có thể đạt được thực tế đó.) Nếu bạn thuộc nhóm này, hãy cân nhắc sử dụng bộ lọc người gửi như một cách để truy hồi lại một số quyền kiểm soát đối với thời gian và sự chú ý của mình.

**Mẹo số 2: Đưa ra nhiều nội dung hơn khi bạn gửi hoặc trả lời các e-mail**

Hãy xem xét các e-mail điển hình sau:

E-mail số 1: “Thật tuyệt khi được gặp anh tuần trước. Tôi muốn trao đổi thêm một số vấn đề mà chúng ta đã thảo luận. Đi cà phê nhé?”

E-mail số 2: “Chúng ta nên trao đổi lại vấn đề nghiên cứu đã thảo luận trong lần gặp trước. Hãy nhắc tôi xem chúng ta nói tới đâu rồi nhé?”

E-mail số 3: “Tôi đã phác thảo bài báo mà chúng ta nói hôm trước. Nó đã được đính kèm dưới đây. Anh nghĩ thế nào về vấn đề này?”

Ba ví dụ này có lẽ rất quen thuộc với hầu hết những người lao động trí óc, vì chúng đại diện cho rất nhiều các tin nhắn chất đầy trong hộp thư đến của họ. Chúng cũng là mỏ vàng năng suất tiềm năng: Cách bạn phản hồi chúng sẽ ảnh hưởng đáng kể đến lượng thời gian và sự chú ý mà bạn dành cho cuộc trò chuyện sau đó.

Đặc biệt, các e-mail với câu hỏi mở như thế này khiến người nhận không thể xóa tin nhắn – tạm thời – khỏi hộp thư đến của bạn. Trong chốc lát, một phản ứng nhanh chóng sẽ giúp bạn thở phào một chút vì bạn đã đẩy trách nhiệm về phía người gửi bằng cách trả lời tin nhắn. Tuy nhiên, cảm giác “giải thoát” này sẽ không kéo dài vì trách nhiệm này sẽ bị đẩy qua lại nhiều lần nữa, tiếp tục xâm chiếm thời gian và sự chú ý của bạn. Do đó, theo tôi, chiến lược đúng đắn để đối mặt với câu hỏi dạng này là tạm dừng một chút trước khi trả lời và dành thời gian để trả lời gợi ý chính sau:

Dự án mà tin nhắn nhắc tới là gì và đâu là quy trình hiệu quả nhất để dự án

này kết thúc tốt đẹp?

Khi bạn tự trả lời được câu hỏi này, hãy thay thế một câu trả lời nhanh chóng bằng một câu trả lời mô tả quy trình đã xác định, chỉ ra bước hiện tại và nhấn mạnh bước tiếp theo. Tôi gọi đây là phương pháp tiếp cận lấy quy trình làm trung tâm đối với e-mail, có khả năng giảm thiểu cả số lượng e-mail bạn nhận được và những phiền nhiễu tinh thần mà chúng tạo ra.

Để giải thích rõ hơn quá trình này và hiểu được tại sao nó lại hiệu quả, hãy xem xét các phản hồi lấy quy trình làm trung tâm sau đây đối với các email mẫu từ trước:

**Phản hồi e-mail số 1:** "Tôi cũng muốn dùng cà phê. Gặp nhau ở quán Starbucks trong khuôn viên nhé. Tôi đã liệt kê hai ngày mình rảnh vào tuần tới. Mỗi ngày vào ba khung giờ dưới đây. Nếu lúc đó anh rảnh, hãy báo cho tôi biết. Tôi sẽ xem anh rảnh lúc nào để sắp xếp cuộc gặp. Nếu không, hãy gọi cho tôi theo số điện thoại bên dưới và chúng ta sẽ cùng thu xếp thời gian. Mong nhận được phản hồi của anh."

**Phản hồi e-mail số 2:** "Đúng là chúng ta nên xem lại vấn đề này. Dưới đây là đề xuất của tôi:

Hãy gửi e-mail cho tôi chia sẻ mọi điều anh còn nhớ về cuộc thảo luận của chúng ta bất kỳ lúc nào trong tuần tới. Khi nào nhận được e-mail, tôi sẽ lập một thư mục chung cho dự án và thêm vào đó một tài liệu tóm tắt những gì anh gửi, kèm với những thông tin tôi còn nhớ về cuộc thảo luận trước của chúng ta. Trong tài liệu, tôi sẽ đánh dấu hai hoặc ba bước chắc chắn nhất tiếp theo.

Sau đó, chúng ta có thể thử nghiệm các bước tiếp theo này trong vài tuần và kiểm tra lại. Tôi nghĩ chúng ta nên đặt lịch gọi cho nhau mỗi tháng một lần để xử lý việc này. Dưới đây là một số ngày và giờ tôi có thể nghe điện thoại. Khi phản hồi thư này, anh hãy cho tôi biết về ngày và giờ phù hợp nhất với anh để chúng ta có thể xác nhận giờ gọi. Hy vọng chúng ta sẽ sớm được thảo luận kỹ hơn về vấn đề này."

**Phản hồi e-mail số 3:** "Cảm ơn anh vì đã gửi lại bản nháp cho tôi. Tôi sẽ đọc nó và gửi một bản chỉnh sửa được chú thích bằng các nhận xét bình luận vào

thứ Sáu (ngày 10). Tôi sẽ chỉnh sửa trong khả năng và thêm những nhận xét để anh biết những chỗ mà tôi nghĩ anh nên sửa đổi một chút cho hoàn thiện. Anh sẽ chuốt lại và gửi bản thảo cuối cùng, vì vậy tùy anh nhé – không cần trả lời lại thư này hoặc gửi lại tôi bản chỉnh sửa – tất nhiên là trừ khi có vấn đề nào đó.”

Khi thảo ra các phản hồi mẫu này, tôi bắt đầu bằng cách xác định dự án mà tin nhắn nhắc tới. Hãy lưu ý rằng từ “dự án” được sử dụng ở đây mang tính bao quát. Nó có thể là các dự án lớn và rõ ràng, chẳng hạn như sự tiến triển của một vấn đề nghiên cứu (ví dụ số 2), nhưng nó cũng có thể là những hoạt động hậu cần nhỏ như sắp xếp một buổi đi uống cà phê (ví dụ số 1). Sau đó, tôi sẽ dành vài phút để suy xét về quá trình đưa chúng ta từ hiện trạng tới kết quả mong muốn với lượng tin nhắn tối thiểu. Bước cuối cùng là viết một câu trả lời mô tả rõ ràng quá trình này và vị trí mà chúng ta đang đứng. Những ví dụ này tập trung vào việc trả lời e-mail, nhưng rõ ràng là cách tiếp cận tương tự cũng có hiệu quả khi viết e-mail từ đầu.

Cách tiếp cận lấy quy trình làm trung tâm đối với e-mail có thể giảm thiểu đáng kể tác động của công nghệ này lên thời gian và sự chú ý của bạn. Có hai lý do. Thứ nhất, nó làm giảm lượng e-mail đến của bạn – đôi khi là giảm đáng kể (một việc đơn giản như lên kế hoạch cho một buổi gặp gỡ ở quán cà phê có thể dễ dàng biến thành nửa tá tin nhắn hoặc hơn thế trong khoảng thời gian nhiều ngày nếu bạn không cẩn trọng về câu trả lời của mình). Đổi lại, e-mail kiểu này sẽ giúp bạn giảm bớt thời gian truy cập hộp thư đến và đỡ phải động não suy nghĩ nhiều về những việc cần làm.

Thứ hai, bạn có thể dùng thuật ngữ của David Allen. Khi một dự án được khởi xướng bằng một e-mail mà bạn gửi đi hoặc nhận về, nó sẽ ngự trị trong tâm trí bạn – trở thành điều gì đó “bạn phải quan tâm” và cần được giải quyết. Phương pháp này sẽ đóng vòng lặp ngay sau khi nó hình thành. Bằng cách xem xét toàn bộ quy trình, thêm vào danh sách công việc và lịch trình của bạn bất kỳ cam kết liên quan nào về phía bạn và thúc đẩy đối tác của bạn, tâm trí của bạn có thể được giải phóng khỏi dự án. Ít xáo trộn tinh thần hơn đồng nghĩa với nguồn lực tinh thần dồi dào hơn để tập trung suy nghĩ sâu.

Các e-mail lấy quy trình làm trung tâm lúc đầu có thể miễn cưỡng. Vì chúng đòi hỏi bạn phải dành nhiều thời gian hơn suy nghĩ về phản hồi trước khi soạn e-mail. Lúc này, có vẻ như bạn đang phải dành nhiều thời gian hơn vào

e-mail. Nhưng điểm quan trọng cần nhớ là dành thêm 2-3 phút lúc này sẽ giúp bạn tiết kiệm được nhiều phút đọc và trả lời những tin nhắn không cần thiết về sau.

Một vấn đề khác nữa là những lời nhắn tập trung vào quá trình có vẻ đã được tóm tắt và quá khô khan. Những cuộc trao đổi xã giao hiện tại xoay quanh e-mail ngày càng trở nên mâu thuẫn với lịch trình. Nếu bạn rơi vào trường hợp này, tôi khuyên bạn nên bổ sung phần mở đầu mang tính trò chuyện dài hơn. Bạn thậm chí có thể tách phần lời nhắn tập trung vào tiến trình khỏi phần mở đầu cuộc hội thoại bằng một đường phân chia, hoặc đề tên nó là: “Các bước đề xuất tiếp theo”, để sự khô khan phù hợp hơn trong ngữ cảnh.

Cuối cùng, những rắc rối nhỏ này đều mang lại giá trị riêng. Bằng cách suy nghĩ kỹ hơn về các thông điệp được lọc ngay từ đầu vào và đầu ra khỏi hộp thư đến, bạn sẽ giảm bớt đáng kể tác động tiêu cực của công nghệ này tới khả năng tập trung vào những công việc quan trọng của mình.

**Mẹo số 3: Không phản hồi**

Là một sinh viên tốt nghiệp tại MIT, tôi đã có cơ hội tiếp xúc với các học giả nổi tiếng. Mỗi dịp như vậy, tôi nhận thấy nhiều người trong số họ đều có cùng cách tiếp cận e-mail hiếm có và khá hay: Hành vi mặc định của họ khi nhận được một tin nhắn e-mail là không trả lời.

Qua thời gian, tôi đã biết được triết lý thúc đẩy hành vi này: Khi nhắc đến e-mail, họ tin rằng trách nhiệm của người gửi là phải thuyết phục được người nhận rằng đó là tin nhắn đáng được phản hồi. Nếu bạn không tạo ra một tình huống thuyết phục và giảm thiểu tối đa nỗ lực mà vị giáo sư phải bỏ ra để trả lời bạn, bạn sẽ không nhận được phản hồi.

Ví dụ: Đối với nhiều người nổi tiếng tại MIT, e-mail sau có khả năng không nhận được câu trả lời:

Chào giáo sư! Em muốn ghé qua chỗ thầy để nói về <chủ đề X>. Thầy có rảnh không ạ?

Trả lời tin nhắn này đòi hỏi quá nhiều việc (Câu “Thầy có rảnh không ạ?” quá mơ hồ để có thể nhận được trả lời một cách nhanh chóng). Ngoài ra,

không hề có nỗ lực cho thấy cuộc trò chuyện này đáng để vị giáo sư tốn thời gian của mình. Dưới đây là một phiên bản khác của lời nhắn trên mà nhiều khả năng sẽ nhận được câu trả lời:

Chào giáo sư! Em đang xử lý một dự án liên quan tới <chủ đề X> với cố vấn của mình là <giáo sư Y>. Em viết thư cho thầy để hỏi liệu có tiện cho thầy không nếu em ghé qua chỗ thầy vào 15 phút cuối cùng trong giờ làm việc vào ngày thứ Năm để trao đổi chi tiết hơn về dự án và xem xem liệu nó có thể bổ sung cho dự án hiện tại của thầy hay không ạ?

Không giống như lời nhắn đầu tiên, lời nhắn này đưa ra một tình huống rõ ràng giải thích tại sao cuộc gặp này cần diễn ra, đồng thời giảm thiểu tối đa nỗ lực cần thiết mà người nhận phải bỏ ra khi phản hồi lại.

Để giúp bạn làm việc này, hãy thử áp dụng ba quy tắc sau đây nhằm phân loại tin nhắn nào cần phản hồi và tin nhắn nào thì không.

Phân loại e-mail chuyên môn: Đừng trả lời một e-mail nếu nó rơi vào bất kỳ trường hợp nào sau đây:

- Mơ hồ, khó hiểu hoặc khiến bạn khó có thể đưa ra một phản hồi hợp lý.
- Không phải là một câu hỏi hay đề nghị mà bạn quan tâm.
- Phản hồi cũng được mà không cũng chẳng sao.

Trường hợp nào cũng có ngoại lệ. Ví dụ, nếu CEO của công ty gửi cho bạn một e-mail mơ hồ về một dự án mà bạn không quan tâm, bạn sẽ phải trả lời. Nhưng khi xem xét những trường hợp ngoại lệ này, phương pháp tiếp cận này yêu cầu bạn phải quyết liệt hơn trong việc có trả lời hay không.

Lúc đầu, bí quyết này có thể khiến bạn khó chịu một chút vì nó sẽ buộc bạn phải phá vỡ quy ước quan trọng hiện có về e-mail khi cho rằng đã nhận được e-mail thì phải trả lời, bất kể mức độ liên quan hoặc phù hợp của nó ra sao. Cũng không thể tránh được việc sẽ có một số điều tồi tệ xảy ra nếu bạn sử dụng phương pháp này. Ở mức tối thiểu, một số người có thể thấy lúng túng hay bối rối – đặc biệt nếu họ chưa bao giờ thấy những lệ thường tiêu chuẩn về e-mail bị nghi ngờ hoặc bỏ qua. Đây chính là vấn đề: Điều này không sao cả. Tác giả Tim Ferriss từng viết: “Hãy hình thành thói quen cho phép những điều tồi tệ nhỏ nhặt xảy ra. Nếu không, bạn sẽ không bao giờ thấy mình có

thời gian cho những điều lớn lao làm thay đổi cuộc sống.” Các giáo sư tại MIT đã khám phá ra rằng bạn nên cảm thấy an lòng phần nào khi nhận ra rằng mọi người sẽ nhanh chóng điều chỉnh kỳ vọng của họ tương xứng với các chi tiết cụ thể trong thói quen giao tiếp của bạn. Việc bạn không trả lời các tin nhắn vội vàng của họ có lẽ không phải là chuyện gì đó lớn lao trong cuộc sống của họ như bạn vẫn nghĩ.

Một khi đã vượt qua được sự khó chịu do cách tiếp cận này gây ra, bạn sẽ bắt đầu trải nghiệm phần thưởng mà nó mang lại. Khi thảo luận về các giải pháp xử lý tình trạng quá tải e-mail, có hai quan điểm nổi cộm xuất hiện. Có người cho rằng gửi e-mail sẽ tạo ra nhiều e-mail hơn, trong khi có người khác lại nói rằng xử lý đống e-mail mơ hồ khó hiểu hoặc không liên quan là nguồn cơn chủ yếu gây ra áp lực liên quan. Cách tiếp cận được đề xuất ở đây nhằm hóa giải cả hai vấn đề này là hãy gửi ít e-mail hơn và bỏ qua những e-mail không dễ xử lý. Bằng cách đó, bạn sẽ giảm bớt đáng kể thời gian và sự chú ý của mình cho việc xử lý hộp thư đến.

# Kết luận

Câu chuyện về quá trình sáng lập Microsoft đã được kể rất nhiều lần đến nỗi nó đã trở thành huyền thoại. Vào mùa đông năm 1974, Bill Gates, anh chàng sinh viên Harvard đã nhìn thấy Altair, chiếc máy tính cá nhân đầu tiên trên thế giới, trên trang bìa của tạp chí Popular Electronics. Gates nhận ra cơ hội thiết kế phần mềm cho cỗ máy này, vì vậy anh đã dừng mọi công việc đang triển khai và với sự giúp đỡ của Paul Allen cùng Monte Davidoff, anh dành tám tuần liên tiếp hack phiên bản ngôn ngữ lập trình BASIC cho Altair. Câu chuyện này thường được trích dẫn làm ví dụ về tầm nhìn sâu sắc và táo bạo của Gates, nhưng các cuộc phỏng vấn gần đây đã cho thấy một đặc điểm khác cũng đóng vai trò quan trọng không kém trong cái kết hạnh phúc của câu chuyện cổ tích: khả năng làm việc sâu siêu phàm của Gates.

Theo Walter Isaacson giải thích trong một bài viết năm 2013 về chủ đề này cho tờ Harvard Gazette, Gates đã làm việc với cường độ cao trong suốt hai tháng trời, thường xuyên ngủ gục bên bàn phím khi đang gõ dở một dòng mã. Sau đó, anh ngủ một đến hai tiếng, rồi lại thức dậy và tiếp tục làm nốt công việc còn dang dở – khả năng mà Paul Allen vẫn luôn ấn tượng và mô tả như “một kỳ tích phi thường về khả năng tập trung”. Trong cuốn sách của mình với tựa đề The Innovators (Những người tiên phong)[46], Isaacson đã tóm tắt khuynh hướng độc nhất của Gates về sự chuyên sâu như sau: “Có một đặc điểm làm nên sự khác biệt [giữa Gates và Allen] là sự chú tâm. Đầu óc của Allen luôn bay bổng giữa những ý tưởng và đam mê, còn Gates lại có khả năng quan sát tất cả mọi khía cạnh.”

[46] Sách được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2018. (BTV)

Lúc này đây, trong câu chuyện về sự tập trung cao độ của Gates, tôi sẽ đưa ra lập luận chặt chẽ nhất của mình về làm việc sâu. Giữa sự hỗn loạn của thời đại thông tin đang phát triển ngày càng nhanh chóng, chúng ta rất dễ rơi vào những lời phản đối biện chứng. Những người khó tính thường cảm thấy hơi khó chịu khi mọi người cứ dán mắt vào những chiếc điện thoại và để ngày dài trôi qua trong sự vô tâm, hờ hững, trong khi những người cuồng công nghệ số lại hoài niệm chủ nghĩa Luddite[47] cùng sự buồn chán, và tin rằng sự tăng cường kết nối là nền tảng của một tương lai không tưởng. Marshall

McLuhan[48] tuyên bố rằng “tin nhắn là phương tiện”, nhưng cuộc trao đổi hiện tại của chúng ta về những chủ đề này dường như ngụ ý rằng “đạo đức mới là phương tiện”.

[47] Chủ nghĩa Luddite xuất hiện vào thế kỷ XIX, chủ trương phá hủy máy móc để công nhân khỏi thất nghiệp nhằm chống lại phong trào cơ giới hóa. (BTV)

[48] Giáo sư người Canada, nổi tiếng với các học thuyết về truyền thông. (BTV)

Như đã nhấn mạnh trong phần giới thiệu của cuốn sách, tôi không quan tâm đến cuộc tranh luận này. Cam kết làm việc chuyên sâu không phải là một lập trường đạo đức và cũng không phải là một tuyên bố triết học – thay vào đó, nó là nhận thức thực tế rằng khả năng tập trung là kỹ năng giúp mỗi cá nhân hoàn thành những điều quý giá. Nói cách khác, làm việc sâu quan trọng không phải vì sao lãng là điều xấu, mà vì nó đã giúp Bill Gates khởi xướng cả một ngành công nghiệp trị giá hàng tỷ đô-la trong chưa đầy sáu tháng.

Đây cũng là bài học mà hóa ra tôi đã học đi học lại nhiều lần trong sự nghiệp của chính mình. Tôi đã là người say mê lối làm việc sâu trong hơn một thập kỷ qua, nhưng thậm chí tôi vẫn thường ngạc nhiên trước sức mạnh của nó. Khi học cao học, khi lần đầu tiên tôi biết đến và bắt đầu ưu tiên kỹ năng này, làm việc sâu cho phép tôi mỗi năm viết được một vài bài báo chất lượng được hội đồng chuyên môn thẩm định (một tỷ lệ đáng ngưỡng mộ đối với một học viên), dù hiếm khi phải làm việc quá năm ngày mỗi tuần hoặc phải làm việc cả vào cuối tuần (đây quả là chuyện hiếm đối với các đồng nghiệp của tôi).

Tuy nhiên, khi sắp trở thành giáo sư, tôi bắt đầu lo lắng. Là một nghiên cứu sinh tiến sĩ cao cấp, tôi phải tranh thủ thời gian của mình – sắp xếp phần lớn thời gian trong ngày theo cách mình muốn. Tôi biết mình sẽ mất đi lợi thế này trong giai đoạn tiếp theo của sự nghiệp và tôi không tự tin vào khả năng đưa làm việc sâu vào lịch trình bận rộn hơn này để duy trì năng suất của mình. Thay vì cứ mải lo lắng, tôi quyết định phải làm gì đó: Tôi lập kế hoạch để tăng cường khả năng tập trung làm việc sâu.

Những nỗ lực rèn luyện này diễn ra suốt hai năm cuối ở MIT, khi tôi là một

nghiên cứu sinh tiến sĩ cao cấp phấn đấu trở thành giáo sư. Chiến thuật chính của tôi là áp dụng những ràng buộc giả định vào trong lịch trình của mình, để ước tính tốt hơn thời gian rảnh hạn chế mà tôi mong đợi khi là một giáo sư. Ngoài quy tắc không làm việc vào ban đêm, tôi bắt đầu thực hiện giờ nghỉ trưa lâu hơn vào giữa ngày để chạy bộ, sau đó về ăn trưa tại căn hộ của mình. Tôi cũng đã ký một thỏa thuận viết cuốn sách thứ tư, với tựa đề So Good They Can't Ignore You (tạm dịch: Bạn quá tốt để có thể chối từ) trong giai đoạn này – dĩ nhiên là một dự án sẽ sớm đòi hỏi nhiều thời gian của tôi.

Để bù vào những ràng buộc mới này, tôi rèn luyện khả năng làm việc sâu. Trong nhiều phương pháp khác, tôi bắt đầu cẩn trọng hơn trong việc phân các khối giờ làm việc sâu và bảo vệ chúng khỏi bị xâm lấn. Tôi cũng phát triển khả năng suy xét kỹ lưỡng trong nhiều giờ đi bộ mỗi tuần (đây quả là một lợi ích đối với năng suất làm việc của tôi), và luôn tìm kiếm các địa điểm giúp tôi tránh được các tác nhân gây phân tán tư tưởng, có lợi cho sự tập trung. Ví dụ, vào mùa hè, tôi thường làm việc dưới mái vòm trong Thư viện Kỹ thuật Barker – một địa điểm kín đáo dễ chịu thường rất đông khi vào năm học; trong suốt mùa đông, tôi lại tìm kiếm những địa điểm ít người biết đến hơn để được yên tĩnh và thường ưu tiên đến Thư viện Âm nhạc Lewis, một nơi tuy nhỏ nhưng khá phù hợp. Lúc đó, tôi thậm chí còn mua một chiếc máy tính xách tay trang bị đường mạng lưới mô-đun cao cấp 50 đô-la để xử lý các bằng chứng toán học, vì tôi tin rằng chi phí của nó sẽ tạo ra nhiều mối bận tâm hơn trong suy nghĩ của tôi.

Tôi vô cùng ngạc nhiên khi thấy điều này đã thúc đẩy tôi tập trung sâu vào công việc đến nhường nào. Sau khi đảm nhận vai trò Giáo sư Khoa học Máy tính tại Đại học Georgetown vào mùa thu năm 2011, tôi phải đảm đương nhiều nhiệm vụ hơn. Nhưng tôi đã được rèn luyện cho thời điểm này. Không chỉ bảo tồn được năng suất nghiên cứu của mình, tôi còn có thể cải thiện nó. Với tỷ lệ hai bài báo chất lượng mỗi năm trước đây được duy trì từ khi là một sinh viên tốt nghiệp, giờ đây tính trung bình, tôi đã tăng hiệu suất lên bốn bài báo mỗi năm, dù phải đảm nhận nhiều vai trò hơn với cương vị giáo sư.

Dù điều này rất ấn tượng nhưng tôi cũng sớm hiểu rằng mình chưa đạt đến giới hạn mà làm việc sâu có thể tạo ra. Tôi nhận ra điều này vào năm thứ ba giữ chức vị giáo sư. Trong suốt năm thứ ba tại Georgetown, từ mùa thu năm 2013 đến mùa hè năm 2014, tôi trở lại với thói quen làm việc sâu của mình,

tìm kiếm thêm cơ hội để cải thiện bản thân. Lý do là vì cuốn sách bạn đang đọc – phần lớn được viết trong giai đoạn này. Viết một bản thảo khoảng 70.000 từ tất nhiên sẽ đặt ra một ràng buộc mới đầy bất ngờ với lịch trình bận rộn của tôi, đồng thời tôi vẫn muốn đảm bảo năng suất nghiên cứu học thuật của mình. Lý do khác nữa là quá trình nghiên cứu sắp tới. Tôi còn một năm tương đương với hai ấn phẩm còn lại trước khi nộp nghiên cứu của mình. Nói cách khác, đây là thời gian để đưa ra tuyên bố về các khả năng của tôi (đặc biệt là vì vợ chồng tôi định có thêm em bé thứ hai vào năm cuối trước thời hạn nghiên cứu sinh). Lý do cuối cùng mang tính cá nhân hơn và (phải thừa nhận) là một lý do nhạy cảm. Tôi đã nộp đơn và bị từ chối một khoản trợ cấp mà nhiều đồng nghiệp của tôi đã nhận được. Tôi rất buồn và xấu hổ, vì vậy tôi quyết định thay vì phàn nàn hoặc đắm chìm trong sự tự ti, tôi sẽ bù lại việc mất khoản trợ cấp bằng cách tăng số lượng và sự ấn tượng đối với các ấn phẩm của mình – chúng sẽ đại diện cho tôi chứng minh rằng tôi thực sự đã biết mình đang làm gì dù không có khoản trợ cấp để trang trải cho những việc tôi cần.

Tôi là một người làm việc sâu và ba lý do kể trên khiến tôi muốn đẩy thói quen này lên tới cực độ. Tôi đã cắt giảm tối đa những việc tiêu tốn thời gian và bắt đầu làm việc nhiều hơn ở những chốn yên tĩnh bên ngoài văn phòng. Tôi đặt bộ đếm giờ làm việc sâu ở một vị trí nổi bật gần bàn làm việc và thấy buồn khi không hoàn thành ở tốc độ đủ nhanh. Có lẽ điều ảnh hưởng lớn nhất là tôi đã trở lại với thói quen như lúc ở MIT: giải quyết các vấn đề trong đầu bất cứ khi nào thích hợp – cả khi dắt chó đi dạo hay trên tàu điện ngầm đi làm. Trong khi trước đó, tôi có xu hướng tăng cường làm việc sâu chỉ khi thời hạn chót sắp đến, thì năm nay, tôi liên tục làm điều đó – hầu như tất cả các ngày trong tuần tôi đều gồng mình vật lộn với những kết quả, bất kể có thời hạn chót cụ thể nào đang gần tới hay không. Tôi đã giải quyết các vấn đề lúc đi tàu điện ngầm và trong khi xúc tuyết. Khi con trai ngủ trưa vào cuối tuần, tôi sẽ ra ngoài sân ngồi suy nghĩ và khi bị kẹt xe, tôi cũng sẽ ngẫm nghĩ về các vấn đề mình chưa thông suốt.

Năm nay, tôi đã trở thành một cỗ máy làm việc sâu – và kết quả của sự biến đổi này khiến tôi rất ngạc nhiên. Đúng vào thời điểm tôi viết sách và con trai lớn thì khủng hoảng tuổi lên hai, tôi đã phải xoay xở để tăng năng suất xử lý công việc học thuật lên gấp đôi, xuất bản chín bài báo đã được hội đồng chuyên môn thẩm định bình duyệt – tất cả đều diễn ra trong khi tôi vẫn duy

trì quy tắc không làm việc vào các buổi tối.

Tôi là người đầu tiên thừa nhận rằng năm làm việc chuyên sâu cực độ của mình hơi cực đoan: Nó đã cho thấy nhận thức bị vắt kiệt, và sau đó, tôi đã phải xem xét lại cường độ này. Nhưng trải nghiệm đó càng góp phần củng cố thêm cho luận điểm này: Làm việc sâu là phương pháp quyền năng hơn so với hầu hết mọi người thường nghĩ. Cam kết với kỹ năng này đã cho phép Bill Gates tận dụng tối đa cơ hội bất ngờ để tạo ra một ngành công nghiệp mới và cũng cho phép tôi gia tăng gấp đôi năng suất học thuật của mình trong cùng năm khi quyết định đồng thời viết cả sách nữa. Tôi muốn nói rằng việc bỏ lại những tác nhân gây phân tâm để tập trung là một trải nghiệm mang tính biến đổi.

Dĩ nhiên, không phải ai cũng có thể tập trung sâu. Việc này đòi hỏi sự nỗ lực và khả năng thay đổi mạnh mẽ thói quen của bạn. Nhiều người cảm thấy thoải mái với sự bận rộn giả tạo quanh những e-mail qua lại và truyền thông xã hội, trong khi cuộc sống sâu lại buộc bạn phải bỏ lại đằng sau nhiều thứ. Mọi nỗ lực nhằm tạo ra những điều tốt đẹp nhất trong khả năng luôn đi liền với những hồ nghi, vì điều này buộc bạn phải đối mặt với thực tế rằng khả năng tốt nhất của mình (vẫn chưa) đủ. Nhưng nếu bạn đã sẵn sàng dẹp bỏ sự thoải mái hay nỗi lo ngại này sang một bên và thay vào đó, cố gắng hướng tâm trí mình tới khả năng tối đa để tạo ra những điều thực sự có ý nghĩa, bạn sẽ nhận ra rằng làm việc sâu giúp tạo ra một cuộc sống đầy ắp hiệu quả và ý nghĩa.

Trong Phần 1, tôi đã trích dẫn câu nói của nhà văn Winifred Gallagher: “Tôi sẽ sống một cuộc đời chuyên tâm, bởi đó là cách tốt nhất có thể.” Tôi đồng ý với nhận định của ông. Cả Bill Gates cũng vậy. Và hy vọng rằng giờ đây, khi chuẩn bị khép lại cuốn sách này, bạn cũng đồng ý với điều đó.

---